



# Betekenisgeving in beeld

Een onderzoek naar de beleving van een organisatieverandering

Martine Hendrickx

Masterscriptie Bestuurskunde | augustus 2014



Masterscriptie

## Betekenisgeving in beeld



Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW)  
Public Administration (Bestuurskunde)  
Master Arbeid, Organisatie en Management

Auteur Martine Hendrickx  
Studentnummer 376332  
Studiejaar 2013-2014

Eerste lezer: Dr. B.S. Kuipers  
Tweede lezer Dr. L. den Dulk

Stagebegeleider  
Gemeente Etten-Leur Saskia de Smet & Richard Holl

Datum augustus 2014

# Voorwoord

Een plezierige, intensieve en leerzame periode. Dat is hoe ik het afstudeertraject van de master Bestuurskunde, Arbeid Organisatie en Management heb ervaren. Ze zeggen wel eens, 'de laatste loodjes wegen het zwaarst'. En dat is ook zo. 'Maar je krijgt er ook heel veel voor terug'. Na ruim zes maanden hard gewerkt te hebben, ben ik trots op het eindresultaat. Met deze scriptie sluit ik een periode van twee jaar studeren aan de Erasmus Universiteit Rotterdam af. Ik kan met overtuiging zeggen dat de master Bestuurskunde aan de EUR een heel goede keus was als vervolgstudie op mijn HBO-opleiding Bedrijfskunde.

Een aantal personen heeft het mogelijk gemaakt om deze afstudeerperiode succesvol te doorlopen. Allereerst bedank ik dr. B.S. (Ben) Kuipers, mijn eerste begeleider gedurende het afstuderen. Zijn opbouwende en concrete feedback hebben mij erg geholpen om het onderzoek op te zetten en deze scriptie te schrijven. De afstudeerkring, waar ook Stephana en Widjai deel van uit maakten, heb ik als plezierig en waardevol ervaren. Ook bedank ik mijn tweede lezer, dr. L. (Laura) den Dulk. Met haar scherpe feedback op de conceptversie van de scriptie, heb ik nog een verdiepingsslag kunnen maken en het geheel nog wat verder kunnen brengen.

Ik heb het afstudeertraject doorlopen bij Gemeente Etten-Leur. Naast dat ik natuurlijk dankbaar ben dat de gemeente mij deze kans heeft gegeven, wil ik twee personen in het bijzonder bedanken. Dat zijn Saskia de Smet en Richard Holl. Zij waren als stagebegeleiders altijd erg behulpzaam en dachten op gezette momenten met mij mee om tot juiste keuzes te komen. Tot slot bedank ik de medewerkers van gemeente Etten-Leur die als respondent hun waardevolle bijdrage hebben geleverd aan mijn onderzoek.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn scriptie, die ik zonder de eindeloze support van het thuisfront zeker niet zo ver had kunnen brengen.

Etten-Leur, 1 augustus 2014

Martine Hendrickx

# Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	6
<b>1. Introductie van het onderzoek .....</b>	<b>8</b>
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Relevantie onderzoek.....	11
1.4 Leeswijzer .....	11
<b>2. Toekomstvisie en vernieuwd directiemodel .....</b>	<b>13</b>
2.1 Gemeente Etten-Leur .....	13
2.2 Toekomstvisie ‘Etten-Leur doet het gewoon’ .....	13
2.3 Een vernieuwd directiemodel .....	13
2.4 Pijler gedrag.....	14
2.5 Proces tot nu toe .....	14
<b>3. Theoretisch kader: change ahead .....</b>	<b>16</b>
3.1 Een breed scala aan aspecten .....	16
3.2 Veranderinhoud .....	17
3.3 Veranderproces .....	18
3.4 Leidinggeven.....	22
3.5 Betekenisgeving.....	25
3.6 Conceptueel model .....	28
<b>4. Methodologie en operationalisatie.....</b>	<b>29</b>
4.1 Onderzoeksdesign: de casestudy .....	29
4.2 Onderzoeksmateriaal .....	29
4.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	32
4.4 Operationalisatie .....	33
<b>5. Resultaten .....</b>	<b>37</b>
5.1 Veranderinhoud .....	37
5.2 Veranderbetekenis .....	40
5.3 Veranderproces .....	43

5.4 Leidinggeven.....	45
5.5 Houding .....	47
5.6 Patronen en relaties .....	48
<b>6. Conclusie, aanbevelingen en discussie .....</b>	<b>53</b>
6.1 Conclusie .....	53
6.2 Aanbevelingen.....	55
6.3 Discussie .....	57
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>60</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>64</b>
Bijlage 1: Organogram gemeente Etten-Leur per 1 maart 2014.....	64
Bijlage 2: Eerste opzet codeerschema.....	65

# Samenvatting

## Aanleiding

Als gevolg van de huidige maatschappelijke dynamiek heeft gemeente Etten-Leur haar organisatiemodel (daterend uit 2003) geëvalueerd. Deze evaluatie, maar ook de vastgelegde toekomstvisie en de diverse ontwikkelingen van de afgelopen jaren zijn voor de gemeente het startpunt geweest om het organisatiemodel te vernieuwen. Er zijn drie pijlers die samen het nieuwe model vormen: sturing, gedrag en inrichting. Het onderzoek gaat in op de pijler gedrag. Het gewenste gedrag, wat de gemeente bij de medewerker zou willen zien, gaat om vier nagestreefde kernwaarden, die afgekort worden tot ROOS: Resultaatgericht, Omgevingsbewust, Ondernemend en Samenwerken (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013). In een implementatieplan heeft de gemeente een aantal acties beschreven die in 2014 en de daar op volgende jaren zullen worden uitgevoerd. De vraag van gemeente Etten-Leur is of dit voldoende is om de gewenste verandering vorm te geven en of er nog lacunes zitten in de implementatie. In de wetenschappelijke literatuur is veel geschreven over veranderprocessen en hoe deze gekenmerkt moeten worden om tot een succesvolle organisatieverandering te komen. Verschillende concepten blijken van invloed op het succes van een verandering. Hoewel er al veel onderzoek is gedaan binnen de verandermanagementtheorie, blijven er bepaalde kwesties, die relevant zijn om verder te onderzoeken.

## Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan gemeente Etten-Leur voor de verbetering van de implementatie van de kernwaarden ROOS, door mechanismen in kaart te brengen die verband houden met de betekenis die aan de kernwaarden wordt gegeven.

De centrale vraag van het onderzoek is:

*Op welke wijze geven medewerkers van de gemeente Etten-Leur betekenis aan de kernwaarden ROOS en hoe is dit te verklaren?*

## Onderzoeksopzet

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden en de doelstelling te behalen, is gekozen voor een kwalitatieve casestudy. Onderzoeksmateriaal bestond uit documenten (documentenanalyse), personen (diepte-interviews) en twee observaties. Hiermee zijn belevingen, meningen en ervaringen in kaart gebracht.

## Conclusies

In grote lijnen is de betekenisgeving over ROOS: 'een goed inhoudelijk streven, maar het geldt niet voor mij persoonlijk'. Het effect van deze betekenis is dat er een **positieve maar passieve houding** ontstaat. Voor deze betekenis zijn de volgende verklaringen te geven.

Het **proces dat in het begin gericht was op trekken** (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013) maakt dat ROOS als een herkenbare uitkomst wordt gewaardeerd. Ook zijn oude waarden en ideeën niet zomaar teniet gedaan. Hierdoor zijn mensen in staat gesteld om hun gevoel van

persoonlijke en organisatorische identiteit te behouden (Van der Voet et al., 2013:16). Men is dan ook positief over het veranderidee, de inhoud wordt als goed streven gezien.

Bij de toepassing van de kernwaarden is **leiderschap overwegend gericht op invulling** (sensegiving, Weick et al., 2005). Dit in combinatie met een **algemene boodschap** ten aanzien van het wat en waarom (De Witte et al., 2012) vanuit de organisatie, maakt dat er een algemene vertaling wordt gemaakt van de kernwaarden ROOS. Medewerkers kunnen van dit streven al snel iets terug vinden in het eigen functioneren. Dat **soortgelijke waarden** al eerder tot het streven van de gemeente behoorden, kan dit gedeeltelijk verklaren. Een andere verklaring is dat medewerkers **veel vrijheid en ruimte** krijgen om ROOS persoonlijk te vertalen. Hierdoor wordt er niet kritisch genoeg gekeken naar wat medewerkers zelf kunnen verbeteren. Ruimte om te reflecteren op het eigen handelen (Boonstra, 2000) leidt dus niet altijd tot een persoonlijke selectie van de verandering. Al snel wordt de **meerwaarde van de verandering bij anderen** in de organisatie gelegd. Medewerkers onttrekken zich op deze manier aan een verdiepingsslag van de principes en achten ze al snel van toepassing op zichzelf. Daarmee **blokken ze als het ware een verdere verandering**. Van der Voet et al. (2013) benadrukken niet voor niets dat een verandering geen vervanging hoeft te zijn van het bestaande, maar een verbetering van het bestaande door zorgvuldige herinterpretatie en reframing (Van der Voet et al., 2013).

### **Aanbevelingen**

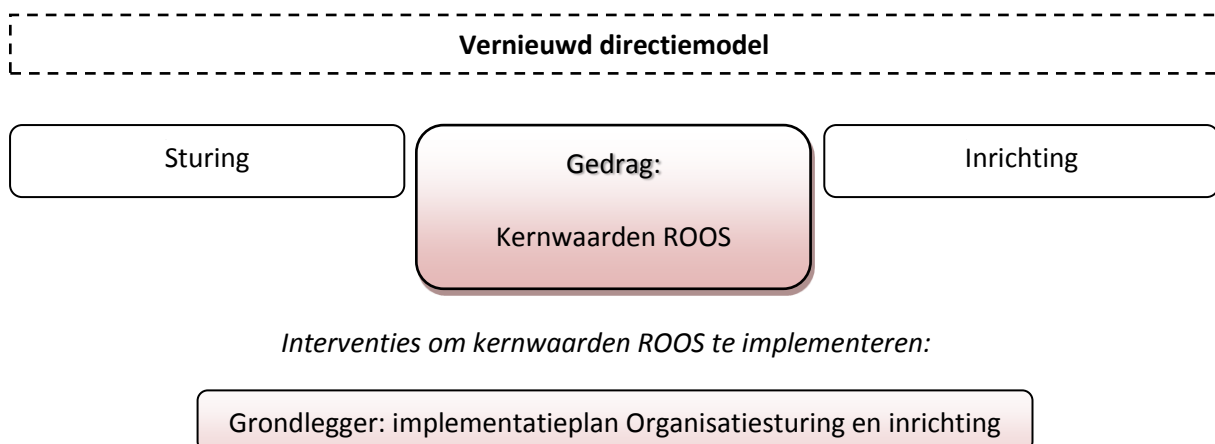
Voldoende diepgang in de persoonlijke vertaling en concretisering van de algemene boodschap zou er voor moeten zorgen dat medewerkers de uitdaging zien en dat zij een concreet beeld hebben van bedoelingen en verwachtingen. De positiviteit ten opzichte van de kernwaarden zou een betere follow-up moeten krijgen waarbij niet te veel ruimte worden gegeven voor een vrijblijvende vertaling. Geadviseerd wordt om de aandacht voor dit proces voldoende te intensiveren. Bij het maken van een verdiepingsslag kan een schaal-vraag gesteld worden. Medewerkers geven op een schaal van 1 tot 10 aan, in hoeverre zij denken ROOS te zijn. Dat kan vervolgens verder uitgebouwd worden. Op deze manier wordt beaamd dat men niet vanaf nul begint, maar toch kan er verder de diepte in worden gegaan. Medewerkers gaven in gesprekken regelmatig aan dat anderen (andere afdelingen, of de organisatie als geheel) nog wel wat meer ROOS zouden kunnen worden. Deze ervaringen van medewerkers kunnen ingezet worden om elkaar te helpen om het ROOS-gedrag verder te ontwikkelen. Men helpt elkaar om de uitdaging in te zien en om de diepte in te gaan. Met een eigen ROOS-verhaal laten medewerkers zien op welke voorbeelden zij trots zijn. Vervolgens helpen medewerkers elkaar en wordt er gereflecteerd op de verhalen. Welke 'tops' zien zij? Wat gaat er goed? Maar ook: welke tips en verbeterpunten hebben zij voor elkaar? Vervolgens gaan medewerkers hier mee aan de slag. De voortgang wordt in de gaten gehouden in voortgangs- en functioneringsgesprekken en teamoverleggen. Om successen te laten zien kan er een 'ambassadeur van de maand' gekozen worden.

# 1. Introductie van het onderzoek

*In dit inleidende hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek, de probleemstelling, bestaande uit een doel- en vraagstelling en de relevantie besproken. Afgesloten wordt met de leeswijzer, waarin kort wordt toegelicht wat de opbouw van de scriptie is.*

## 1.1 Aanleiding

Gemeenten bevinden zich in een omgeving waarin veranderingen snel gaan. De decentralisaties die per 1 januari 2015 doorgevoerd worden, zijn hier een voorbeeld van. Gemeenten worden vanaf die datum verantwoordelijk voor (zorg)taken waar eerst de Rijksoverheid verantwoordelijk voor was (Rijksoverheid, z.d.). Niet alleen politieke beslissingen zorgen voor een dynamische omgeving. Burgers worden mondiger en hebben meer zelforganiserend vermogen, afname van financiële middelen en vergaande digitalisering zijn tevens voorbeelden van de huidige maatschappelijke dynamiek. In deze snel veranderende omgeving moeten gemeenten zich staande houden en de organisatie zal zich hieraan moeten aanpassen (Steijn & Groeneveld, 2013:154). Zo ook gemeente Etten-Leur, die net als andere gemeenten in ontwikkeling is. Zij staat open voor kansen en mogelijkheden en neemt de medewerker hier in mee. Als gevolg van de huidige maatschappelijke dynamiek heeft de gemeente haar organisatiemodel (daterend uit 2003) geëvalueerd. Deze evaluatie, maar ook de vastgelegde toekomstvisie en de diverse ontwikkelingen van de afgelopen jaren zijn voor de gemeente het startpunt geweest om het organisatiemodel te vernieuwen. Dit heeft geleid tot een nieuw besturingsprincipe, vastgelegd in een vernieuwd directiemodel. Er zijn drie pijlers die samen het nieuwe model vormen: sturing, gedrag en inrichting. Het onderzoek gaat in op de pijler gedrag. Het gewenste gedrag, wat de gemeente bij de medewerker zou willen zien, gaat om vier nagestreefde kernwaarden, die afgekort worden tot ROOS: **R**esultaatgericht, **O**mgevingsbewust, **O**ndernemend en **S**amenwerken (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013). Het is de bedoeling dat alle medewerkers van gemeente Etten-Leur volgens de principes van ROOS gaan werken. Dit vraagt wellicht om een andere manier van werken van de medewerkers. In een implementatieplan heeft de gemeente een aantal acties beschreven die in 2014 en de daar op volgende jaren zullen worden uitgevoerd.



*Figuur 1 Insteek van het onderzoek, schematisch weergegeven*



De vraag van gemeente Etten-Leur is of dit voldoende is om de gewenste verandering vorm te geven en of er nog lacunes zitten in de implementatie. Biedt de organisatie bijvoorbeeld voldoende mogelijkheden voor medewerkers om zich te kunnen ontwikkelen? En wordt er voldoende op de verandering gestuurd? Door welke interventies zouden betere resultaten kunnen worden geboekt?

De problematiek vanuit de gemeente zit hem dus met name in de vraag of de voorgenomen interventies voldoende zijn om een succesvolle implementatie van de kernwaarden te realiseren. Welke problemen kunnen zich voordoen bij de implementatie en hoe kunnen deze moeilijkheden het hoofd geboden worden? In de wetenschappelijke literatuur is veel geschreven over veranderprocessen en hoe deze gekenmerkt moeten worden om tot een succesvolle organisatieverandering te komen. Verschillende concepten blijken van invloed op het succes van een verandering. Hoewel er al veel onderzoek is gedaan binnen de verandermanagementtheorie, blijven er bepaalde kwesties, die relevant zijn om verder te onderzoeken. Daar waar het management van een organisatie een veranderidee introduceert, geven medewerkers hier hun eigen betekenis aan (betekenisgeving). Essentiële zaken als veranderinhoud, veranderproces en leiderschap bij veranderingen en het verband hiermee met betekenisgeving, is in dit onderzoek verder onderzocht. Want waar de een pleit voor een gepland en op inhoud gericht proces (Kotter, 1995; Fernandez en Rainey, 2006), houdt de ander zich bezig met hoe een veranderidee persoonlijk 'naar nieuw gedrag vertaald kan worden'. Dit is een proces dat meer op ontwikkeling gericht is (De Witte, Jonker en Vink, 2012). Ook voor een combinatie van beiden wordt gepleit (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013) of is er geen 'one best way'? (Burnes, 1996). Daarnaast blijkt de rol van leiderschap belangrijk. Maar welke rol krijgt leiderschap tijdens emergente (en dus ook op betekenisgeving gerichte) veranderingen? Dit zou meer aandacht mogen krijgen omdat deze aanzienlijk verschilt ten opzichte van de rol bij geplande veranderingen (Van der Voet et al., 2013:17). Volgens Van der Voet et al. ontbreekt er een leiderschapsmodel dat past bij emergente veranderingen (2013:17). Kuipers et al. (2013) pleiten ook voor meer diepteonderzoek van veranderprocessen in de publieke sector. Want vaak zijn veranderkundige concepten onderzocht in private ondernemingen. Gelden de onderzochte concepten ook in het geval van een middelgrote gemeente in Nederland? De publieke en private sector zijn immers niet hetzelfde. Denk bijvoorbeeld aan verschillen in de organisatieomgeving, -doelen en structuren (Dorsman, Thaens, & Groeneveld, 2012:13). Met andere woorden: zijn bepaalde verwachtingen inderdaad terecht, ook als het gaat om een middelgrote organisatie in de publieke sector? Spelen er wellicht ook andere zaken mee, die relevant zijn en invloed hebben op het succes van een organisatieverandering? Meer inzicht in deze kwesties is welkom in de veranderkundige literatuur en hier wordt met dit onderzoek een bijdrage aan geleverd.

## **1.2 Probleemstelling**

De aanleiding zoals besproken in paragraaf 1.1, biedt verschillende mogelijkheden voor onderzoek. Kijkend naar de specifieke vraag vanuit de gemeente, de lacunes in de wetenschappelijke literatuur en rekening houdend met de omvang van het onderzoek, is gekomen tot de volgende probleemstelling. De probleemstelling bestaat uit een doelstelling, centrale vraag en bijbehorende deelvragen.

## Doelstelling

*Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan gemeente Etten-Leur voor de verbetering van de implementatie van de kernwaarden ROOS, door mechanismen in kaart te brengen die verband houden met de betekenis die aan de kernwaarden wordt gegeven.*

## Centrale vraag

*Op welke wijze geven medewerkers van de gemeente Etten-Leur betekenis aan de kernwaarden ROOS en hoe is dit te verklaren?*

## Deelvragen

Om deze centrale vraag te kunnen beantwoorden, zijn een aantal deelvragen geformuleerd.

### **1. Welke mechanismen spelen een rol bij betekenisgeving die mensen geven aan een verandering?**

Om het proces tot nu toe te kunnen analyseren, worden veranderkundige mechanismen in kaart gebracht die een rol spelen bij de betekenisverlening die tot stand komt bij een verandering.

### **2. Hoe laat het traject met betrekking tot de kernwaarden ROOS zich kenmerken?**

Hoe wordt het proces van ROOS tot nu toe gekenmerkt en welke lessen kunnen daaruit getrokken worden? Door te onderzoeken op welke manier de bij deelvraag 1 genoemde aspecten terug komen in het proces kan een analyse gemaakt worden van het proces tot nu toe. Het gaat dan enerzijds over wat er oorspronkelijk beoogd was en hoe de verandering ingestoken moest worden. Anderzijds gaat het om het verloop van het proces, in de beleving van medewerkers. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat er 'op papier' inspraakmogelijkheden zijn gegeven aan medewerkers, maar dat medewerkers dat niet als een mogelijkheid tot inspraak hebben ervaren. De lessen die uit deze analyse naar voren komen, worden gebruikt om te komen tot aanbevelingen voor de verdere aanpak van de implementatie van ROOS.

### **3. Welke betekenis geven medewerkers aan de kernwaarden ROOS?**

Naast de beleving van medewerkers over het proces tot nu toe, is het van belang er achter te komen hoe zij aankijken tegen de kernwaarden ROOS. Welke betekenis geven zij hier aan? Kunnen zij zich er in vinden? Ook uitkomsten van deze deelvraag worden gebruikt om te komen tot aanbevelingen voor de verbetering van het verdere implementatieproces van ROOS.

### **4. Wat is nog nodig voor de verdere implementatie van de kernwaarden ROOS, rekening houdend met het huidige implementatieplan?**

De genoemde deelvragen leiden tot bepaalde conclusies. Deze conclusies worden gebruikt om te komen tot uitspraken over wat er nog nodig is de verdere implementatie van ROOS. Gemeente Etten-Leur heeft een implementatieplan voor de invoering van de kernwaarden ROOS. Op basis van de resultaten van het onderzoek, wordt dit plan beoordeeld. Uiteindelijk worden aanbevelingen gedaan om de verdere implementatie van ROOS in de organisatie te verbeteren.

### 1.3 Relevantie onderzoek

Het onderzoek is te herleiden naar verschillende maatschappelijk relevante kwesties. Zoals in de aanleiding is aangegeven, verandert de omgeving van gemeenten snel. Om mee te gaan in de maatschappelijke dynamiek en veranderingen die spelen, zullen de organisaties zich moeten aanpassen. De opdracht is relevant voor gemeente Etten-Leur, maar in breder perspectief ook voor andere gemeenten in Nederland. Het gaat bij andere gemeenten misschien niet per se om de kernwaarden van ROOS, maar ook andere gemeenten moeten omgaan met de maatschappelijke dynamiek en een omgeving waarin veranderingen snel gaan. Volgens Steijn en Groeneveld (2013:27) zijn publieke organisaties als het ware 'modelwerkgevers'. Zij zouden daarom het goede voorbeeld moeten geven (Steijn & Groeneveld, 2013, p. 27). In dit geval gaat het om het open staan voor nieuwe kansen en mogelijkheden en de medewerker hierin meenemen. De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan de kennis over succesvolle organisatieveranderingen, die andere gemeenten of publieke organisaties kunnen gebruiken in hun organisatie.

Daarnaast zullen de resultaten een bijdrage leveren aan theoretische inzichten over verandering en/of implementatieprocessen en kennis rondom organisatieveranderingen, bij een middelgrote organisatie in de publieke sector. Of de beoogde verwachtingen wel of niet uitkomen, kan relatief gedetailleerd toegelicht worden, omdat het onderzoek een kwalitatieve casestudy betreft. Zoals in de aanleiding beschreven is er al veel geschreven over veranderprocessen. Omdat verschillende aspecten van verandermanagement nu in samenhang met elkaar worden onderzocht, middels een kwalitatieve casestudy bij een gemeente, wordt een bijdrage geleverd aan de kennis over veranderprocessen in de publieke sector. Het onderzoek kan bijdragen aan kennis over de wijze waarop veranderingen binnen gemeenten worden ingevoerd. Hierbij gaat het niet om brede, generaliseerbare kennis, maar juist om kwalitatieve, relatief gedetailleerde empirische gegevens. Resultaten van het onderzoek kunnen inzichten opleveren die bestaande theorieën toetst (het gaat om een 'softe' toetsing, er is geen harde falsificatie of aanname van hypothesen), dan wel verfijnd, voor een specifieke situatie. Ook kan het zo zijn dat bepaalde concepten juist onderschreven kunnen worden. Er ontstaat meer inzicht in de verschillende veranderbenaderingen, in het leiderschap bij veranderprocessen en tot slot in de betekenisgeving die ontstaat bij veranderingen.

### 1.4 Leeswijzer

Om de lezer wat meer achtergrondinformatie te geven over gemeente Etten-Leur, haar ambities en organisatieplannen, volgt hierna eerst een hoofdstuk met een aantal belangrijke zaken over de gemeente, haar toekomstvisie en het vernieuwd directiemodel. Daarna volgt het theoretisch kader in hoofdstuk drie. Hierin wordt veranderkundige literatuur besproken, aansluitend bij de probleemstelling van het onderzoek. Er worden bepaalde theoretische concepten geselecteerd, welke gebruikt zullen gaan worden om het veranderproces bij de gemeente Etten-Leur te analyseren. Er wordt op zoek gegaan naar factoren die invloed hebben op de betekenis die mensen geven aan de kernwaarden ROOS. Vervolgens wordt in het vierde hoofdstuk de methodologie en operationalisatie besproken. Toegelicht wordt welke onderzoeksstrategie er gehanteerd is en waaruit het onderzoeksmateriaal bestaan heeft. Ook wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. De operationalisatie dient er voor om de concepten uit het theoretisch kader meetbaar

te maken. Daarna volgt hoofdstuk vijf met de resultaten van het onderzoek. Tot slot volgen in hoofdstuk zes de conclusie, aanbevelingen en discussie. Er wordt antwoord gegeven op de vraagstelling van het onderzoek. Op basis van deze conclusies worden aanbevelingen geformuleerd. Afsluitend wordt ingegaan op discussiepunten van het onderzoek.

## 2. Toekomstvisie en vernieuwd directiemodel

*Dit hoofdstuk geeft achtergrondinformatie over gemeente Etten-Leur. Er wordt ingegaan op de gemeente Etten-Leur als organisatie, de toekomstvisie met de daarbij behorende uitgangspunten en het vernieuwde directiemodel waarin wenselijke ontwikkelrichtingen staan beschreven. Tot slot wordt er verder ingezoomd op een deel van het vernieuwde directiemodel, de pijler gedrag, omdat de onderzoeksvraag zich hier op richt.*

### 2.1 Gemeente Etten-Leur

Gemeente Etten-Leur is een middelgrote gemeente en heeft meer dan 42.000 inwoners. De gemeentelijke organisatie telt 308 medewerkers. De gemeente timmert naar eigen zeggen letterlijk en figuurlijk aan de weg, waardoor de organisatie in ontwikkeling blijft. Dit blijft niet onopgemerkt. Gemeente Etten-Leur is beoordeeld als een van de best scorende gemeenten bij het onafhankelijke 'beste werkgeversonderzoek' van 2013, een initiatief van Effectory en Intermediair (Beste Werkgevers 2013, 2013). Door mee te gaan met de veranderende omgeving en maatschappelijke dynamiek, blijft de gemeente in ontwikkeling. In 2012 is er een toekomstvisie vastgesteld samen met de ambtelijke organisatie, inwoners en stakeholders. Hierin wordt beschreven wat de ambities van de gemeente zijn voor de komende jaren.

### 2.2 Toekomstvisie 'Etten-Leur doet het gewoon'

De toekomstvisie 'Etten-Leur doet het gewoon' geeft zoals aangegeven de ambities van de gemeente voor de komende jaren weer. De gemeente benoemt voor haar 'blik in de toekomst' vier essentiële uitgangspunten. Het eerste uitgangspunt is: Het gaat over mensen! De gemeente stelt wensen en behoeften van inwoners centraal. Tweede uitgangspunt: Het gaat over samenwerking! Over vijf jaar wil de gemeente de totstandkoming en uitvoering van beleid, realiseren samen met ('onze') inwoners, ondernemers, organisaties, onderwijs en andere overheden, oftewel de vijf O's. Derde uitgangspunt: Het gaat om balans! De drie P's van people, planet en profit zijn in balans. "Het bevorderen van de veerkracht en kwaliteit van de natuur, het lichamelijke en geestelijke welzijn van de inwoners en een gezonde economische ontwikkeling" zijn met elkaar in balans. Tot slot is het laatste uitgangspunt: Het gaat om andere rollen! Volgens de gemeente is er in de toekomst een "andere verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen onze inwoners, gemeente, professionele instellingen en maatschappelijke organisaties tot stand gekomen" (Gemeente Etten-Leur, 2012a).

### 2.3 Een vernieuwd directiemodel

Zoals in de toekomstvisie omschreven, denkt de gemeente Etten-Leur na over wenselijke ontwikkelrichtingen. Voor de ambtelijke organisatie betekende dat, dat ook het organisatiemodel kritisch geëvalueerd moest worden. Dit heeft geresulteerd in een vernieuwd directiemodel: Sturing, gedrag en inrichting (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013). De kernboodschap van het vernieuwde directiemodel komt neer op het volgende (tekst is bewerkt):

*"(...) **Sturing** is de basis voor het opbouwen van de organisatie. De sturingsfilosofie gaat uit van het uitdragen van communicatieve zelfsturing. Dit betekent dat alle medewerkers zichzelf sturen. De*

essentie is dat communicatie tussen de medewerkers de absolute aandacht heeft. Dit zorgt ervoor dat we van elkaar kunnen leren en zo de kwaliteit verbeteren. De leidinggevende is geen baas of manager, maar een inspirerend leider. Rolflexibiliteit en wendbaarheid zijn sleuteleigenschappen van een leidinggevende. Het **gedrag** van de organisatie, en daarmee van elke individuele medewerker, bepaalt of de gemeente succesvol zal zijn in het realiseren van haar toekomstvisie. Er zijn vier kernwaarden van gewenst gedrag opgesteld. Deze worden afgekort als ROOS (Resultaatgericht, Omgevingsbewust, Ondernemend en Samenwerken). De **inrichting** gaat over de ordening, oftewel de hoofdstructuur. (...)”(Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013).

## 2.4 Pijler gedrag

De vier nagestreefde kernwaarden van gemeente Etten-Leur zijn volgens de gemeente van belang, omdat het gedrag van de medewerker iets is, wat de burgers en partners dagelijks meemaken. Dat bepaalt vervolgens ook het beeld over de gemeente. Volgens gemeente Etten-Leur is het daarom belangrijk om “het gewenste gedrag te formuleren” (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013). In onderstaand overzicht, afkomstig uit het vernieuwd directiemodel, wordt aangegeven wat elke kernwaarde betekent voor de medewerker (Gemeente Etten-Leur, 2012a).

<ul style="list-style-type: none"><li>❖ <b>Resultaatgerichtheid</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Ik zorg dat ik het gewenste resultaat bereik</li><li>○ Ik denk vooruit</li><li>○ Ik kijk kritisch waar zaken beter kunnen en doe dat dan</li></ul></li><li>❖ <b>Omgevingsbewust</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Ik participeer in (sociale en digitale) netwerken en stimuleer anderen dat ook te doen</li><li>○ Ik sta open voor de ideeën van collega’s en partners</li><li>○ Ik maak concreet wat anderen van mij kunnen verwachten en kom dat ook na</li></ul></li><li>❖ <b>Ondernemerschap</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Ik draag bij met praktische oplossingen voor vragen van burgers en partners</li><li>○ Ik speel in op kansen en bedreigingen die zich voordoen</li><li>○ Ik neem initiatief om steeds mijn werk te verbeteren en te innoveren</li></ul></li><li>❖ <b>Samen Werken</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Ik houd rekening met de gevolgen van mijn handelen voor de ander</li><li>○ Ik zie samenwerking intern en extern als een middel om mijn resultaat te behalen</li><li>○ Ik verbind anderen met mijn werk</li></ul></li></ul>
---

Tabel 1 De kernwaarden ROOS

Het is dus de bedoeling dat alle medewerkers van gemeente Etten-Leur volgens de principes van ROOS gaan werken. In een implementatieplan heeft de gemeente een aantal acties beschreven die worden uitgevoerd met het oog op de realisatie van de drie pijlers.

## 2.5 Proces tot nu toe

Het project van het vernieuwd directiemodel (organisatiesturing en inrichting) omvat vijf fases. Elke fase zal kort worden toegelicht (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013:6-8).

*Fase 1 – Oriëntatie:* In deze eerste fase is gekeken of er wel of geen verandering moest komen. Er is een evaluatie gemaakt om antwoord te geven op de vraag of verandering echt nodig is. Uitkomst van deze fase was dat er een organisatieverandering moest komen.

*Fase 2 – Sturingsfilosofie en hoofdstructuur:* In deze fase is bepaald hoe de sturing en inrichting er op hoofdlijnen eruit moest komen te zien.

*Fase 3 – Uitwerking detailstructuur:* Nadat de hoofdlijnen van sturing en organisatie waren bepaald, is er een verdere uitwerking gemaakt van de structuur en inrichtingsprincipes. Voorgaande fases hebben geresulteerd in het vernieuwd directiemodel en implementatieplan, waar de kernwaarden ROOS een belangrijk onderdeel van zijn.

*Fase 4 – Uitvoering en implementatie:* In deze fase wordt beoogd om het nieuwe organisatiebesluit te implementeren.

*Fase 5 – Evaluatie:* In de laatste fase wordt een evaluatie uitgevoerd.

Het proces van organisatiesturing en inrichting en dus ook het proces rondom de kernwaarden ROOS, bevindt zich nu in de vierde fase. De gemeente is bezig om 'het veranderidee' uit te voeren en te implementeren. Ten aanzien van ROOS noemt de gemeente in haar implementatieplan twee manieren om ROOS verder te ontwikkelen: waarderend vernieuwen en hostmanship.

- Waarderend vernieuwen is een methode om overheidsparticipatie te laten bloeien. Het initiatief van inwoners staat hierbij centraal. Bij deze methode biedt de overheid ruimte en/of faciliteert inwoners bij hun initiatieven. Op deze manier zoek je volgens de gemeente steeds naar *“het beste in mensen, organisaties, netwerken en de relevante wereld daar om heen. Leren op basis van successen en groeien door datgene te versterken wat al werkt. Het bouwt voort op het goede van de mens, een situatie of een organisatie en door dit te doen versterk je de wil om te veranderen en samen te werken”* (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013). Een kopgroep van wijkmanagers, communicatieadviseurs en P&O-ers is getraind om op deze manier te werken. Zij zullen collega's gaan helpen om deze methode ook toe te gaan passen. Ook zullen nog meer trainingen volgen en worden medewerkers gecoacht door hun leidinggevende.
- Hostmanship is een paraplu voor houding en gedrag in het totaal-functioneren als management en medewerker. Het gaat hierbij om zes pijlers: dienstbaar zijn, verantwoordelijkheid nemen, consideratie tonen, het geheel overzien, de dialoog aangaan en het inzetten van kennis. Hostmanship is volgens de gemeente een grondhouding, in externe en interne dienstverlening (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013).

Naast waarderend vernieuwen en hostmanship is de gemeente ook bezig met het HRM-beleidsplan te actualiseren. Volgens de gemeente is niet alles te vatten in trainingen en coaching. Daarom wordt met een vernieuwd HRM-beleidsplan beoogd de nieuwe ontwikkelingen te kunnen ondersteunen. Of wel: *“Het juiste beleid om medewerkers in staat te stellen goed werk te kunnen doen”*. Het toepassen van de vier kernwaarden krijgt een plek in het nieuwe HRM-beleidsplan (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013). Ten slotte heeft er in 2013 een medewerkerstevredenheids-onderzoek (MO) plaatsgevonden. Naar aanleiding hiervan zijn er MO-sessies geweest met alle medewerkers. De kernwaarden ROOS zijn hierbij expliciet in meegenomen en besproken met medewerkers.

### 3. Theoretisch kader: change ahead

*Dit derde hoofdstuk omvat het theoretisch kader van het onderzoek. Eerst wordt een breed beeld gegeven van verandermanagement met overkoepelende concepten. Daarna wordt verder ingezoomd op een viertal aspecten: veranderinhoud, veranderproces, leiderschap bij veranderingen en betekenisgeving. Er wordt toegelicht waarom deze concepten uitgelicht worden. Tot slot volgt het conceptueel model, wat het theoretisch kader op een schematische wijze samenvat.*

#### 3.1 Een breed scala aan aspecten

Een succesvolle implementatie van kernwaarden heeft in een bredere context te maken met verandermanagement. Verandermanagementliteratuur omvat een breed scala aan aspecten. Zo benoemen Pettigrew, Woodman & Cameron (2001:708) vier issues om organisatieveranderingen beter te kunnen begrijpen: *context* is een belangrijk issue omdat veranderingen plaats kunnen vinden in heel verschillende omgevingen. Hierbij gaat het zowel om de interne (onder andere: structuur en/of cultuur) als de externe (onder andere: economische, sociale en/of politieke) omgeving (Pettigrew et al., 2001:698). Daarnaast gaat het ook om de *inhoud* van de verandering. Waar gaat de verandering precies over en wat moet er veranderen? Gaat het over de invoering van een nieuw ICT-systeem, of gaat het, net als in deze casus, om de organisatiebrede invoering van kernwaarden? Verder is het *proces* een aspect dat genoemd wordt. Hoe wordt de verandering vorm gegeven en geïmplementeerd? Gaat het om een geplande of een emergente verandering (Kuipers et al., 2013)? Welke interventies zijn er? Tot slot benoemen Pettigrew et al. (2001) de *outcome*, oftewel, de *uitkomsten*. Wanneer is een verandering succesvol? De vier genoemde factoren zouden een beter begrip geven van de specifieke karakteristieken van organisatieverandering (Kuipers et al., 2013:2). Kuipers et al. (2013a) concluderen dat er nog een aspect is dat in de veranderkundige literatuur veelal aan bod komt, omdat het ook een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle verandering zou zijn. Zij onderscheiden naast de vier genoemde issues, een extra factor: *leiderschap*. Tot slot is *betekenisverlening* een belangrijk aspect van verandermanagement. Bennebroek Gravenhorst, Werkman & Boonstra (2003) geven aan dat mensen een eigen beeld vormen over een verandering (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003:87). Ook De Witte, Jonker en Vink (2012) geven aan dat veranderen 'meer dan inhoud alleen' is. Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005:410) schrijven over 'sensemaking' en geven aan dat dit concept een belangrijke toevoeging is in de organisatietheorie omdat niet alleen de inhoud er toe doet, het gaat er ook om hoe mensen die inhoud persoonlijk vertalen. Als dit goed gaat wordt de verandering geselecteerd en gewaardeerd. De betekenis die medewerkers geven aan de verandering, wordt daarom toegevoegd aan het rijtje van aspecten, behorende bij verandermanagement.

Aandacht voor verschillende aspecten geeft een beter begrip van de verandering, dan aandacht voor een afzonderlijk aspect (Armenakis & Bedeian, 1999:311; Bennebroek Gravenhorst et al., 2003:101). Verschillende aspecten van verandermanagement worden dan ook gecombineerd. Om de implementatie van de kernwaarden ROOS succesvol te laten verlopen, wordt er van uitgegaan dat **betekenisgeving** hier een belangrijke rol in speelt. Zie hiervoor ook paragraaf 3.5. Door op zoek te gaan naar mechanismen die samenhangen met betekenisgeving, kan beoordeeld worden of er een

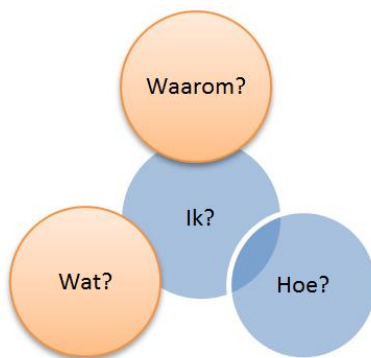


zorgvuldige rol is toebedeeld aan betekenisgeving. De betekenisgeving vormt daarom de afhankelijke variabele in dit onderzoek. De aspecten inhoud, proces en leiderschap vormen de onafhankelijke variabelen. **Inhoud** omdat betekenisgeving een persoonlijke vertaling van de veranderboodschap (de inhoud) is (paragraaf 3.2). **Proces** omdat de insteek hiervan dan wel kaders stelt, of juist ruimte biedt voor individuele invulling (paragraaf 3.3). **Leidinggeven** omdat betekenisverlening onder andere gevormd wordt door de manier waarop er leiding gegeven wordt (paragraaf 3.4). De **context** wordt in verband met de afbakening niet zodanig als een concept meegenomen in het onderzoek. Wel zal de context vanuit de casus geschetst worden. De organisatie is immers geen gesloten systeem. De context heeft daarnaast in bepaalde mate invloed op welke theorieën van toepassing geacht kunnen worden.

### 3.2 Veranderinhoud

Het eerste aspect dat invloed zou hebben op betekenisgeving, is de inhoud van de verandering. Aan een organisatiebrede boodschap over verandering, wordt namelijk een individuele betekenis gegeven. Van belang is dus welke boodschap er inhoudelijk wordt overgebracht op de medewerkers (veranderinhoud), en hoe medewerkers dit vervolgens interpreteren (betekenisgeving). De inhoud van een verandering gaat over de vraag wat en waarom men wil veranderen. De veranderinhoud is het veranderidee. Wat moet er gerealiseerd worden en waarom is dat nodig (Kuipers et al., 2013:3)? Inhoud kan op verschillende manieren getypeerd worden.

Er wordt bijvoorbeeld gesproken over de ‘order of change’, welke het niveau van de verandering typeert. De first order of change gaat over een verandering van een subsysteem binnen een organisatie. Hierbij kan het bijvoorbeeld om een nieuw ICT systeem gaan. De second order of change gaat over een verandering, die de gehele organisatie raakt. Het gaat dan ook vaak om een verandering van structuren en systemen. Het issue dat in dit onderzoek centraal staat is hier een voorbeeld van: de organisatiebrede invoering van kernwaarden. De third order of change gaat over een sectorbrede verandering, zoals de invoering van New Public Management in de publieke sector (Kuipers et al., 2013). De orde van de verandering geeft de impact van de verandering aan. De inhoud van de organisatieverandering kan dus uitgedrukt worden in termen van impact op betrokken personen bij de verandering (Self, Armenakis, & Schraeder, 2007:213). De orde en impact van de verandering bepaalt de mate waarin aandacht wordt besteed aan de inhoud van de verandering (Kuipers et al., 2013:8). Hoe groter de impact, des te meer aandacht voor de verandering.



De Witte et al. (2012) introduceren het ‘vier-ballenmodel’. Dit model omvat vier kernvragen: Waarom moet de verandering er komen? Wat moet er gebeuren in de organisatie? Hoe gaan we het veranderproces vormgeven? En: wat betekent de verandering voor mij? Omdat het nu gaat om het aspect inhoud, gaat het om de eerste twee vragen: Waarom en wat? De twee andere vragen kunnen volgens De Witte et al. (2012:5) niet

Figuur 2: Het vier ballenmodel. Veranderinhoud gaat om wat en waarom.

ontbreken, maar komen in de volgende paragrafen aan bod. De hoe-vraag bij het veranderproces, en de betekenisvraag bij veranderbetekenis.

Een adequate beantwoording van de waarom-vraag is daarom een eerste aandachtspunt ten aanzien van de inhoud. Is het een brandende ambitie of is het een verandering naar aanleiding van veranderingen in de omgeving? Belangrijk is: is de aanleiding duidelijk? Vervolgens speelt de wat-vraag op: welke ambities heeft de organisatie? Wat is het beeld van de gewenste situatie? Is het duidelijk wat er moet gebeuren om van A naar B te komen (De Witte et al., 2012:4)?

### **Definitie**

Onder 'veranderinhoud' wordt in dit onderzoek verstaan: De inhoudelijke waarom-vraag: Waarom moet de organisatie veranderen? Daarnaast gaat het om de inhoudelijke wat-vraag: wat moet er veranderen?

*Conclusie veranderinhoud: wat speelt een rol bij betekenisgeving:*

- ✓ Waarom-vraag
- ✓ Wat-vraag

### **3.3 Veranderproces**

Naast de inhoud, is het ook van belang stil te staan bij de manier waarop het veranderproces is ingestoken. De manier waarop het veranderproces is ingericht, is van invloed op betekenisgeving omdat dit proces al dan niet kaders en/of ruimte biedt voor een persoonlijke vertaling van de veranderinhoud. Grofweg zijn er drie benaderingen voor veranderprocessen: reizen, trekken en pendelen (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013). De drie benaderingen zullen hier onder ieder aan bod komen.

#### ***Reizen: een geplande verandering***

Het begrip reizen in de context van dit onderzoek, wil zeggen, het gaat om een mechanische en lineaire aanpak voor wat betreft het veranderproces. Strategieën die hier op inhaken, stellen de inhoud van de verandering centraal. Boonstra (2000:15) heeft het ook wel over een ontwerpbenadering. Er zijn verschillende theorieën die insteken op een planmatige aanpak.

Zo is de veranderaanpak van acht stappen van Kotter (1995) over het algemeen een bekend voorbeeld in de veranderkunde. Volgens Kotter zou een achtstappenplan leiden tot een succesvolle verandering, zie tabel 1. Binnen het concept 'reizen' is de tegenhanger van Kotter de theorie van Fernandez en Rainey. Fernandez en Rainey (2006:169) geven aan dat een veranderingsproces geen lineair proces is. Zij benoemen het proces niet als een opeenvolging van fasen, maar geven bepaalde voorwaarden, waarvan de volgorde niet vastligt. Uiteindelijk gaat het ook in deze theorie om de inhoud en vertonen de voorwaarden grote overeenkomsten met de stappen van Kotter (1995). Fernandez en Rainey richten zich echter specifiek op de publieke sector, en belichten daarom net iets andere elementen. Beide aanpakken worden in het volgende schema weergegeven. Dit schema is

afkomstig van Kuipers, de Witte en Van der Voet (2013:164) en gebaseerd op Kotter (1995) en Fernandez en Rainey (2006).

<b>Kotter (1995)</b>	<b>Fernandez &amp; Rainey (2006)</b>
1. Urgentiebesef vestigen: Zorg ervoor dat alle betrokken partijen de noodzaak voor de verandering voelen.	Voor urgentiebesef zorgen: Vorm een visie voor de verandering en communiceer deze naar (externe) stakeholders
2. Een leidende coalitie vormen: Stel een groep samen met voldoende toewijding en macht om de verandering te leiden.	Een plan aanleveren: Vertaal de visie in een strategie met doelen en een plan om deze doelen te realiseren
3. Een visie en strategie op de verandering ontwikkelen: Creëer een heldere visie die in vijf minuten gecommuniceerd kan worden.	Interne steun creëren en weerstand overwinnen: Creëer steun door te overtuigen, onderhandelen en belenen en zorg voor participatie van medewerkers
4. De verandervisie en –strategie communiceren: Communiceer de visie en strategie op elke mogelijke manier en laat de leidende coalitie het goede voorbeeld geven	Voor steun van het topmanagement zorgen: Laat een individu met veel aanzien of leidende coalitie de verandering steunen.
5. Anderen in staat stellen de visie te realiseren: Verwijder storende systemen en structuren en moedig vernieuwende ideeën aan.	Externe steun creëren: Verkrijg steun en middelen van de politiek verantwoordelijken voor de organisatie.
6. Korte termijnsuccessen genereren: Herken en beloon medewerkers die bijdragen aan de verandering.	Hulpmiddelen verlenen: zorg voor voldoende hulpmiddelen zoals trainingen, structuren, communicatiemiddelen en budget.
7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen: Revitalizeer het veranderproces met nieuwe projecten en sluit andere projecten af.	Veranderingen institutionaliseren: Neem nieuw beleid en innovaties op in de dagelijkse routines van de organisatie.
8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur.	Grootschalige verandering nastreven: Verbind veranderingen binnen verschillende afdelingen en maak ruimte voor meer verandering.

Tabel 2. Kotter (1995) en Fernandez en Rainey (2006) van Kuipers et al. (2013:164)

Deze planmatige aanpak van veranderen wordt ook wel Strategic Management (SM) genoemd (Sminia & Van Nistelrooij, 2006:100). Een verandering wordt bereikt door middel van een vooraf ontworpen top-down implementatieproces. De inhoud van de nieuwe strategie is van te voren geformuleerd door het management. Er is sprake van Strategic Management-logica als

- de beslissingsmacht bij het management ligt (bijvoorbeeld: het management bepaalt rollen en posities),
- de verandering gefocust is op het management (bijvoorbeeld: anticiperen op verwachtingen van het management)

- en de rol van participanten passief is (bijvoorbeeld: participanten wachten beslissingen van het management af, wachten de verandering af, wachten de communicatie af, etc.)

Deze eerste benadering is dus vooral op inhoud gericht. Een dergelijke aanpak kan zinvol zijn in een stabiele omgeving, waarin situaties voorspelbaar zijn en problemen eenduidig. Problemen zijn dan goed definieerbaar en weinig complex. Echter, veel organisatieveranderingen vinden plaats in een complexere en dynamischere omgeving, en verlopen vaak grillig en onvoorspelbaar (Boonstra, 2000:17). Daarbij past een ontwerpbenadering vaak niet bij de manier van werken die men voor ogen heeft. Veranderingen die gericht zijn op een dynamische maatschappij, (zoals in het geval van deze casus), zijn bijvoorbeeld gericht op meer verantwoordelijkheden voor de medewerker. Als het proces dan vervolgens erg planmatig wordt ingestoken, passende bij de bestaande organisatie, past dat niet bij de toekomstige manier van werken (Kuipers, de Witte en Van der Voet, 2013). De interventies die gehanteerd worden, zouden moeten aansluiten bij het veranderidee. (De Witte et al., 2012:5). Een minder planmatige aanpak is dan wellicht beter en is gelegen in de benadering van 'trekken' als veranderproces.

### ***Trekken: een ontwikkeling***

Veranderen in de zin van trekken, wordt volgens deze benadering gezien als een continue ontwikkeling. Het einddoel ligt niet vast. In plaats van de inhoud, staat betekenisgeving centraal. Niet de problemen, maar de mensen vormen een integraal onderdeel van het veranderproces (Kuipers, De Witte en Van der Voet (2013:166). In deze benadering is er aandacht voor het individuele gedrag van medewerkers, voor de structuur van de organisatie en de cultuur (Boonstra, 2000:17).

Als een veranderproces wordt ingericht volgens de ideeën van deze tweede benadering (trekken), wordt de medewerker van begin af aan betrokken bij het proces. Het veranderidee ligt niet van tevoren vast en er is geen vaste planmatige aanpak. Veranderen wordt gezien als een continue ontwikkeling van de organisatie, waarbij medewerkers zich deelgenoot voelen van de 'trektocht'. Trekken is dus een ontwikkelbenadering. Sminia en Van Nistelrooij (2006:100) hebben het bij de benadering reizen over strategic management. Bij trekken spreken zij over Organization Development, waarbij de geleidelijke ontwikkeling van de organisatie centraal staat. Volledige participatie en actieve betrokkenheid van alle medewerkers, zou essentieel zijn voor een succesvolle verandering. In tegenstelling tot de Strategic Management-logica, gelden de volgende punten voor Organizational Development:

- de beslissingsmacht ligt ook bij participanten
- de verandering is gefocust op participanten (bijvoorbeeld: er is behoefte aan volledige participatie van medewerkers)
- En de rol van participanten is actief (bijvoorbeeld: medewerkers doen suggesties voor de verandering en voor het nieuwe organisatie-design)

Maar ook aan de benadering 'trekken' zitten beperkingen. Boonstra (2000) geeft aan dat deze benadering succesvol is, als het om een verandering gaat, die niet eenduidig kenbaar gemaakt kan worden, en er dus meerdere ideeën (betekenissen) zijn voor wat betreft een oplossing. Het gaat dan

bijvoorbeeld om een structuur-, cultuurverandering of een verandering van individueel gedrag, als gevolg van een complexe en turbulente omgeving. Het veranderen wordt echter problematisch als er meer en meer turbulentie en complexiteit heerst in de omgeving en er geen evenwicht meer gevonden kan worden (Boonstra, 2000:18). Invoering van Organization Development in organisaties die gewend zijn aan gecentraliseerde controle en bureaucratische en politieke werkomstandigheden, kan botsen met de heersende organisatiecultuur. Een combinatie van beide benaderingen zou daarom de meest vruchtbare optie zijn (Sminia & Van Nistelrooij, 2006:101).

### ***Pendelen: een combinatie***

Het 'pendelen' zit tussen reizen en trekken in. Kaderstelling wordt gecombineerd met invulling. Een combinatie van zowel reizen als trekken valt volgens Kuipers, De Witte en Van der Voet (2013) te bepleiten omdat *behoefte* ten aanzien van veranderen (trekken, oftewel, ontwikkelbenadering) en de vaak *gehanteerde aanpak* van veranderen (in meer dan 80% van de gevallen een ontwerpaanpak (Boonstra, 2000:16)) van elkaar verschillen. Een bewustzijn van beide uitersten is daarbij een begin. Vervolgens kan gekozen worden voor strategieën, instrumenten en interventies, die zowel recht doen aan het ontwerpen, als recht doen aan het ontwikkelen (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013).

Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2013) concluderen dat het succes van een organisatieverandering afhangt van de 'fit' tussen de inhoud (kader) en het proces (invulling) van de verandering. Zij geven aan dat een verandering geen 'vervanging' hoeft te zijn van het bestaande, maar een 'verbetering' van het bestaande door middel van zorgvuldige herinterpretatie en reframing. Hierdoor worden mensen in staat gesteld om hun gevoel van persoonlijke en organisatorische identiteit te behouden (Van der Voet et al., 2013:16). Echter, de effectiviteit van geplande veranderingen zou daarbij niet uit het oog verloren moeten worden. Burnes (2004) geeft aan dat er twee fundamentele benaderingen zijn om te veranderen: een snelle, grote en structurele verandering enerzijds en een langzame, incrementele verandering anderzijds die gericht is op veranderingen in de cultuur en gedrag. De benaderingen kunnen elkaar versterken als ze in combinatie met elkaar worden gebruikt. Het zijn als het ware 'bondgenoten', maar elk ook aangepast aan een specifieke situatie (Burnes, 2004:899). Een veranderidee kan op een incrementele manier ontwikkeld zijn en vervolgens kan de implementatie een gepland proces zijn (Armenakis & Bedeian, 1999:312).

### ***Reizen, trekken of pendelen?***

De manier waarop organisaties het veranderproces inrichten (reizen, trekken of pendelen), is van invloed op houding en gedrag van individuen en dus op het succes van de verandering. Kijkend naar de organisatieverandering bij gemeente Etten-Leur, gaat het om:

- een verandering gericht op een dynamische maatschappij;
- een veranderidee waarbij de medewerker meer ruimte krijgt;
- een omgeving met bureaucratische en politieke werkomstandigheden.

De inrichting van het veranderproces is dus van belang bij betekenisgeving (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013:160). Het mechanisme dat verband houdt met betekenisgeving, hangt samen met de benadering van pendelen: een balans tussen reizen en trekken.

### **Definitie**

Onder 'veranderproces' wordt in dit onderzoek verstaan: de manier waarop het veranderproces is ingestoken. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen reizen en trekken.

*Conclusie veranderproces: wat speelt een rol bij betekenisgeving:*

- ✓ Pendelen: balans tussen reizen en trekken

### **3.4 Leidinggeven**

De factoren behorende bij inhoud en proces blijken, zoals uit de voorgaande paragrafen duidelijk wordt, erg belangrijk voor de uitkomsten van een verandering. Verschillende auteurs concluderen echter dat nog een aspect zeker niet mag ontbreken: leiderschap. Higgs en Rowland, 2005; Sminia en Van Nistelrooij, 2006; Kuipers et al., 2013, Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013; Van der Voet, Groeneveld en Kuipers, 2013). Leiderschap mag niet ontbreken omdat dit vorm geeft aan hoe het proces is ingestoken en op welke manier betekenisverlening gevormd wordt (Kuipers et al. 2013).

#### *Kaderstelling: directieve stijl*

In combinatie met veranderingen wordt vaak 'transformationeel leiderschap' genoemd. Van Wart (2012) benoemt verschillende benaderingen hiervan, maar wat ze gemeen hebben is dat leiderschap gecentreerd zou zijn. Er wordt een soort heldhaftig beeld van een leider geschetst in dergelijke theorieën (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013:172). Er worden eigenschappen en activiteiten benoemd, die transformationele leiders zouden moeten hebben. Zo geven Tichy & Devanna in hun werk van 1986 aan dat een leider drie fases moet doorlopen: de eerste is het herkennen van de behoefte om te veranderen. De tweede gaat over het creëren van een nieuwe visie. De derde gaat ten slotte over het institutionaliseren van de verandering (Tichy & Devanna, 1986; Van Wart, 2012:81). Bass (1985) combineert transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap in de 'full-range leadership theory'. Transactioneel leiderschap zou zorgen voor de traditionele resultaten, transformationeel leiderschap zou leiden tot de daadwerkelijke prestaties die achter de verwachtingen zitten (Bass, 1985; Van Wart, 2012:83). In dergelijke benaderingen komen min of meer de acht stappen van Kotter (1995) terug, en lijkt dan ook aan te sluiten op de benadering van 'reizen'. Deze stijl van leidinggeven lijkt op een directieve leiderschapsstijl, zoals door van Van Wart (2012) benoemd. Het is taakgeoriënteerd, top-down en beslissingen worden centraal genomen (Van Wart, 2012:37).

Kritiek op deze stijl bleef niet uit. Leiderschap zou meerdere vormen aan moeten nemen. Dan gaat het om het erkennen en bekrachtigen van de verandering, ondersteunen van medewerkers en een balans vinden tussen de inhoud en het proces (betekenisgeving) van de verandering. Het zou zich niet moeten centreren tot één persoon (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013:173). Borins (2002) die onderzoek heeft gebaseerd specifiek op de publieke sector, geeft aan dat er verschillende

niveaus van leidinggeven zijn. Leiderschapsactiviteiten kunnen gerelateerd zijn aan het middenmanagement, hoge ambtenaren van de organisatie (topmanagement) of de politiek (ministers en wethouders) (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013).

#### *Invulling: participatieve stijl*

Leiders zouden zich niet alleen met de inhoud moeten bezig houden, maar ook met de betekenisgeving. Herkennen van angsten of onzekerheden en dit vervolgens erkennen door medewerkers individueel te ondersteunen is een belangrijke taak voor de leidinggevende (Kuipers et al., 2013). Waar Weick het bij betekenisgeving over sensemaking heeft, benoemt hij het begeleiden van het proces van sensemaking als sensegiving (Weick et al., 2005). Sensegiving benadrukt dus niet de inhoud van de verandering, maar de eigen invulling er van. Van Wart (2012) benoemt de participatieve stijl. Deze stijl benadrukt discussie en inclusiviteit van de medewerker bij beslissingen rondom werk en problemen (Van Wart, 2012:39).

#### *Balans: gecombineerde stijl*

Meerdere auteurs leggen de nadruk op het vinden van een balans tussen inhoud (kaderstelling) en proces (invulling). Van Wart benoemt dit als een 'combined style': de combinatie van twee of meer verschillende stijlen (2012:45). Zoals in paragraaf 3.4 aangegeven, benoemen Sminia en Van Nistelrooij (2006) Strategic Management en Organizational development. Uitgaand van het pendelen, kan Organizational Development gecombineerd worden met Strategic Management door tegenstellingen te managen (Sminia & Van Nistelrooij, 2006:102). Dit houdt in:

- De spanning tussen top-down-doelen en bottom-up-doelen confronteren
- De top bepaalt de richting, medewerkers worden betrokken
- Het management belichaamt de veronderstellingen van beide stijlen
- De nadruk ligt zowel op organisatieontwerp, als op organisatiecultuur
- Het veranderproces wordt deels van te voren gepland, maar er is ook ruimte voor incrementele verandering, experimenten en probleemoplossing

Een combinatie van Organizational Development en Strategic Management zou gemanaged kunnen worden door een zorgvuldige selectie te maken van onderwerpen die door een ontwikkelbenadering opgepakt worden. Participatie van medewerkers moet niet alleen voor de show zijn, het moet van significante waarde zijn. Daarnaast moet het topmanagement het mogelijk maken om medewerkers te laten deelnemen aan de ontwikkeling en uitvoering van de verandering (Sminia en Van Nistelrooij, 2006:102).

Higgs & Rowland (2005) concluderen dat er twee factoren omtrent leiderschap zijn die het proces van een organisatieverandering positief beïnvloeden. De eerste factor is 'framing change'. Dit houdt in dat een leider 'startpunten' voor de verandering vaststelt, het proces van de verandering ontwerpt en leidt, en leidende principes communiceert (kaderstelling) (Higgs & Rowland, 2005:135). Bij 'framing change' werkt een leider met anderen om een visie en richting te creëren. Hierbij helpt de leider medewerkers in te laten zien waarom een verandering nodig is en waarom er geen weg terug is. De leider deelt met de medewerkers wat er zal moeten gebeuren. Vervolgens zou ook de ruimte



gegevens moeten worden aan medewerkers om te bereiken wat er moet gebeuren (invulling). Tot slot zou er ingestoken moeten worden op het 'hoe', en niet alleen op het 'wat'. De tweede factor is 'creating capacity'. Bij deze tweede factor gaat het om het ontwikkelen van vaardigheden bij de medewerkers, om de verandering te kunnen implementeren. Medewerkers zouden moeten weten of zij al goed op weg zijn en zouden daarbij gecoacht moeten worden, om zichzelf te verbeteren. Een leider zou medewerkers zo ver moeten krijgen dat zij over organisatiegrenzen heen kijken. Tot slot moet zorg worden gedragen voor werkende organisatieprocessen en systemen, om de verandering te ondersteunen (Higgs & Rowland, 2005).

Van der Voet et al. (2013) geven aan dat er belangrijke verschillen zitten in leiderschapsactiviteiten bij een geplande verandering (reizen) en een emergente verandering (trekken). De rol van leiderschap tijdens een dergelijk veranderproces kan top-down en kaderstellend (directief) zijn, maar kan anderzijds ook ingestoken zijn op ruimte geven voor eigen invulling (participatief). Om een verandering succesvol te maken, zou de benadering van de verandering en de daar bij horende leiderschapsactiviteiten moeten congrueren met de inhoudelijke verandering (2013:1). Daar waar de meeste literatuur gaat over leiderschap bij een geplande verandering, gaan Van der Voet et al. (2013:4) in op activiteiten die horen bij geplande veranderingen, maar ook op activiteiten horende bij een emergent proces. In onderstaande tabel worden de verschillen weergegeven. De tabel is vertaald en afkomstig van Van der Voet et al. (2013:17).

<b>Leiderschap tijdens geplande en emergente veranderingen</b>	
<b>Geplande verandering</b>	<b>Emergente verandering</b>
<i>Traditioneel leiderschapspectief</i>	<i>Distributed leadership perspectief</i>
- Leiderschapsrol is gecentraliseerd in het senior management.	- Leiderschapsrol is verdeeld over vele individuen en hiërarchische levels
<i>Leiderschapsactiviteiten:</i>	<i>Leiderschapsactiviteiten:</i>
Communicatie	Communicatie
- Noodzaak van de verandering benadrukken	- Noodzaak van de verandering benadrukken
- Inhoud van de verandering wordt persoonlijk gemaakt	- Stimuleren van discussie over de verandering onder werknemers
- Ambigüiteit wordt gereduceerd	
- Identificeren en wegnemen van weerstand voor de verandering	
Een rolmodel zijn	Highlighting van rolmodellen
- (Senior) managementfuncties vormen het rolmodel gedurende de verandering	- Werknemers worden uitgelicht als rolmodellen
Benoeming en ontslag van werknemers	Institutionaliseren van een nieuw leiderschapsmodel
- Ontslag van voormalige 'culture champion'	- Toepassing van de verandering op jezelf
- Formaliseren van selectieprocedures	- Activeren van organisatieleden

Tabel 3: Leiderschap bij geplande en emergente verandering



Een balans tussen kaderstelling (top-down, een meer directieve leiderschapsstijl) en invulling (bottom-up, een meer participatieve leiderschapsstijl) wordt in dit onderzoek als uitgangspunt genomen omdat vanuit de theorie over het veranderproces wordt ingestoken op het pendelen.

### **Definitie**

Onder 'leidinggeven' wordt in dit onderzoek verstaan: de manier waarop er leiding wordt gegeven aan het veranderproces. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen aansturen op kaderstelling (directieve stijl) en invulling (participatieve stijl).

*Conclusie leiderschap: wat speelt een rol bij betekenisgeving:*

- ✓ Balans tussen directieve stijl (kaderstelling) en participatieve stijl (invulling)

### **3.5 Betekenisgeving**

Een veranderbetekenis is de persoonlijke vertaling van de veranderinhoud. De veranderinhoud gaat om het veranderidee op organisatieniveau (zie paragraaf 3.2), bij veranderbetekenis gaat het tevens om het veranderidee, maar dan op individueel niveau. De inhoud krijgt hiermee verschillende betekenissen (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013:175). Welke betekenis geven medewerkers aan het veranderidee?

Auteurs die de betekenisgeving centraal zetten zijn onder andere De Witte, Jonker en Vink (2012). Veranderen is volgens hen 'meer dan inhoud alleen'. Ieder individu interpreteert de verandering anders en geeft hieraan dus een andere betekenis. Er bestaat niet één waarheid, er zijn verschillende definities. Omdat de gewenste situatie niet statisch, maar dynamisch is, zullen activiteiten die leiden tot een nieuwe situatie dus ook veranderen (Kuipers et al., 2013:166). Bij de implementatie van een veranderidee, komt dus een proces van betekenisverlening kijken (De Witte et al., 2012:10). Want: *"ook al is een veranderidee gebaseerd op een krachtige diagnose van de huidige situatie en een goed onderbouwde analyse van de strategie naar de toekomst, het is niet de inhoud die mensen verleidt zich in te zetten voor de verandering. Mensen handelen niet naar objectieve feiten en rationele afwegingen alleen. (...) Mensen handelen op grond van hun constructie van de werkelijkheid, hun 'definitie van de situatie'"*(De Witte et al., 2012:11). Een zorgvuldig toebedeelde rol aan betekenisgeving maakt dus dat er meer kans van slagen is op een succesvolle organisatieverandering.

De Witte et al. (2012) geven aan dat de eerste stap het (1) selecteren van de verandering is. Als de verandering niet 'geselecteerd' wordt, blijft het bij een veranderidee. In die situatie voelen mensen niks bij de verandering, en hebben zij vervolgens ook geen behoefte er zich in te verdiepen. De volgende stap die gezet wordt heeft te maken met (2) waardering. Mensen gaan zich afvragen hoe het veranderidee past bij hun eigen betekenissen en ervaringen. Betekenis wordt vervolgens in interactie verder vorm gegeven. In tegenstelling tot de traditionele aanpak van veranderen: analyseren, denken en veranderen, pleiten De Witte et al. (2012:18) voor zien, voelen en dan veranderen.

Volgens Boonstra (2000:25) krijgt betekenisgeving een rol als er ruimte wordt gegeven voor meervoudige werkelijkheidsconstructies. Mensen construeren een eigen realiteit, op basis van eigen

ervaringen. Daarnaast zou het wenselijk zijn om werkelijkheidsbeelden uit te wisselen, zodat er niet een eenduidige visie ontstaat hoe de werkelijkheid begrepen zou moeten worden. Tot slot zou het gaan om het actief betrekken van medewerkers bij interventies, zodat zij hun werkelijkheidsbeeld kunnen herconstrueren. Ruimte om te interacteren en te reflecteren op het eigen handelen, is daarbij belangrijk (Boonstra, 2000).

Een autoriteit op het gebied van betekenisgeving is Karl Weick. Hij benoemt het proces van betekenisgeving als 'sensemaking'. Hiermee stelt Weick niet de structuur van de organisatie centraal, maar de mensen. Organiseren is volgens hem een proces van beïnvloeden en beïnvloed worden (Weick et al., 2005). Waarom sensemaking (betekenisgeving) belangrijk is in een veranderproces werd al eerder aangegeven (zie onder andere het citaat van De Witte et al., 2012). Weick (1995) geeft in zijn boek 'sensemaking in organizations' een zevental kenmerken van sensemaking. Dit zijn: (benoeming kenmerken geciteerd van Korsten (2007:14))

1. *Sensemaking is gefundeerd in identiteitsconstructie*

'Identity and sensemaking' zijn met elkaar verbonden omdat de manier waarop een individu zichzelf ziet, van belang is voor de manier waarop men naar een organisatie (verandering) kijkt. Wie we denken te zijn (identiteit) vormt wat we vaststellen, en hoe we dat interpreteren. Het gaat daarnaast ook om het effect hiervan op de omgeving en omgekeerd (Weick et al., 2005:416). Dit is dan ook een continu proces. Bij het construeren van een betekenisvolle verandering, komt tot uiting hoe mensen zelf zijn (Korsten, 2007:14).

2. *Sensemaking is retrospectief*

Sensemaking heeft te maken met eerdere ervaringen van mensen. Wat men eerder heeft meegemaakt, vormt een basis voor de betekenis die mensen nu geven aan iets (de verandering).

3. *Sensemaking creëert zinvolle omgevingen*

Een omgeving is niet alleen iets dat al bestaat en wat je enkel kan interpreteren, je kan een zinvolle omgeving ook zelf creëren (Korsten, 2007). Een individu interpreteert de omgeving, maar vormt (of construeert) de omgeving ook door het eigen handelen. Weick benoemt het proces van 'enactment'. Er worden dingen opgemerkt, die anders zijn dan normaal.

4. *Sensemaking is sociaal*

Sensemaking heeft te maken met sociale factoren. Het komt tot stand door interactie met anderen (Weick et al., 2005:412). Interpretatie en constructie van een situatie wordt beïnvloedt door wat anderen zeggen of doen. Betekenisgeving is daarom een sociale activiteit.

5. *Sensemaking is een continu proces*

Een proces, dus ook het proces van sensemaking, heeft geen begin of eind. Omdat aspecten elkaar beïnvloeden (bijvoorbeeld continu proces van interpreteren en construeren), blijft betekenisgeving in ontwikkeling.

6. *Sensemaking is gericht op en wordt bepaald door 'extracted cues'*

Vanuit een bestaande geconstrueerde werkelijkheid (referentiekader) worden nieuwe situaties opgemerkt. Maar, wat er wordt opgemerkt hangt ook af van de context waarin een nieuwe situatie zich bevindt. Het is daarom 'gericht op', maar ook 'bepaald door' een situatie waaraan mensen een ruimere betekenis aan geven.

### 7. Sensemaking wordt meer bepaald door plausibiliteit dan door nauwkeurigheid

Zoals ook De Witte et al., (2012) zeiden: “Mensen handelen niet naar objectieve feiten en rationele afwegingen alleen. (...) Mensen handelen op grond van hun constructie van de werkelijkheid, hun ‘definitie van de situatie’”. Een beeld of interpretatie van de werkelijkheid heeft daarom niet te maken met hoe nauwkeuring een analyse is uitgevoerd, maar met de bruikbaarheid en plausibiliteit van een bepaald beeld dat geschetst wordt (Korsten, 2007).

Het continue proces van betekenisgeving, wordt door Weick in zijn werk van 1979 gezien als een ‘evolutie’, waarin een relatie wordt verondersteld tussen enactment, selectie en retentie.

#### Enactment

Als mensen iets opmerken uit hun omgeving, dat opvalt (bijvoorbeeld omdat er iets veranderd is), wordt dit ‘ecological change’ genoemd. Dit zorgt ervoor dat men iets (dus datgene wat er veranderd is) beschikbaar maakt voor een nieuwe betekenis (Weick et al., 2005). Weick (2005:411) heeft het ook wel over ‘noticing and bracketing’. Er is een wederzijdse relatie tussen ecological change en enactment: verandering in de omgeving maakt dat men er een nieuwe betekenis aan wilt geven. Als dit maakt dat iemand anders gaat handelen, heeft dit ook weer invloed op de omgeving (Weick et al., 2005).

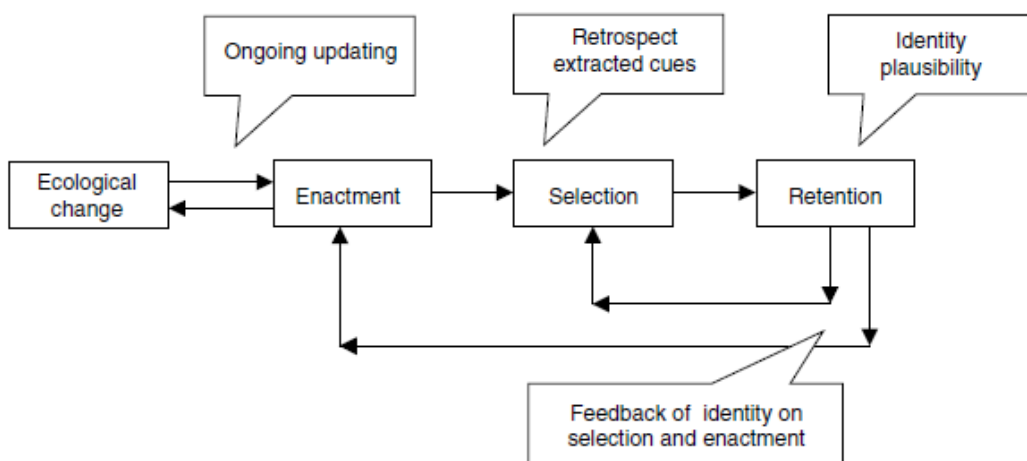
#### Selectie

Aan een nieuwe situatie kunnen veel verschillende betekenissen worden toegekend. Bij het proces van ‘selectie’ wordt het aantal mogelijke betekenissen gereduceerd. Dit in verband met het belang dat mensen aan iets hecht (Weick et al., 2005).

#### Retentie

Eerder werd al aangegeven dat betekenissen gevormd worden door de plausibiliteit van een nieuwe situatie (de verandering). Het proces van retentie gaat over het behouden van bruikbare interpretaties (betekenissen) die geselecteerd zijn (Weick et al., 2005).

Volgens Weick is dit het proces van sensemaking. De relatie tussen enactment, selectie en retentie is verwerkt in het volgende model.



Figuur 3: De relatie tussen enactment, selectie en retentie van Weick et al. (2005)

### Definitie

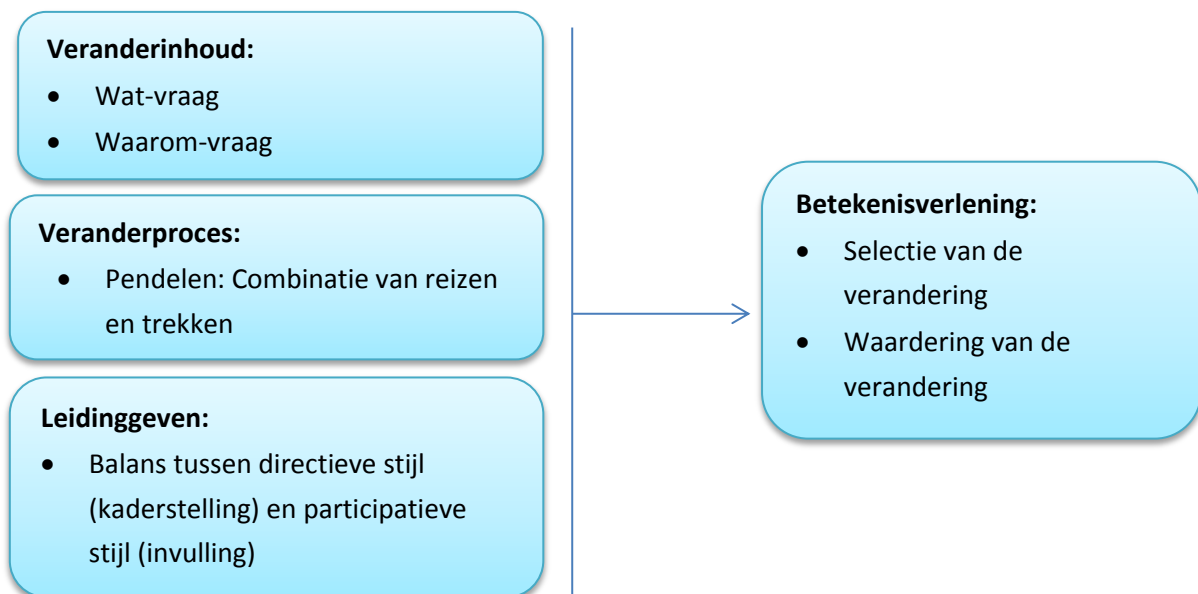
Onder 'betekenisgeving' wordt in dit onderzoek verstaan: De manier waarop de verandering geselecteerd wordt en de manier waarop het gewaardeerd wordt.

*Conclusie, onder betekenisgeving wordt verstaan:*

- ✓ Selectie van verandering
- ✓ Waardering voor verandering

### 3.6 Conceptueel model

Op basis van wat er in de theorie geschetst wordt over inhoud, proces, betekenis en leidinggeven is gekomen tot het volgende conceptueel model. Dit model dient voor exploratief onderzoek (in plaats van hypothesen gaat het om verwachtingen), dat wil zeggen, er vindt geen harde toetsing (aannee of verwerking van hypothesen) van de relaties plaats. Het model is daarom relatief globaler opgezet, ten opzichte van toetsend onderzoek.



*Figuur 4: Conceptueel model*

Om een succesvolle implementatie van kernwaarden te realiseren, wordt er van uitgegaan dat betekenisverlening hier een belangrijke rol in speelt. Als de betekenisgeving ten aanzien van de verandering goed gaat, wordt de verandering geselecteerd en gewaardeerd. Met andere woorden, mensen kunnen zich vinden in de verandering en daarom wordt de verandering behouden. Er worden drie concepten onderzocht, die verband houden met betekenisgeving: inhoud, proces en leiderschap. Inhoud houdt verband met veranderbetekenis omdat betekenisgeving een persoonlijke vertaling is van de inhoud. De manier waarop het proces is ingestoken houdt ook verband met veranderbetekenis omdat men er met enkel een veranderidee op zich niet komt. Aandacht voor het veranderidee, maar ook voor meervoudige werkelijkheidsconstructies van de inhoud, lijkt van belang. Tot slot gaat het ook om leiderschap omdat de veranderbetekenis onder andere wordt gevormd door de manier waarop er leiding gegeven wordt aan de verandering.

## 4. Methodologie en operationalisatie

*In dit hoofdstuk wordt over de opzet en uitvoering van het onderzoek een methodologische verantwoording gegeven. Eerst komt het onderzoeksdesign aan bod, waarin de keuze voor casestudy wordt toegelicht. Vervolgens komt er een toelichting over het onderzoeksmateriaal. Waarom is er gekozen voor documentenanalyse, diepte-interviews en observaties en hoe zijn deze uitgevoerd? Daarna wordt de betrouwbaarheid en validiteit besproken. Afgesloten wordt met de operationalisatie, op welke manier zijn concepten 'gemeten'?*

### 4.1 Onderzoeksdesign: de casestudy

De gehanteerde onderzoeksmethode voor dit onderzoek is gezien de aard van de onderzoeksvraag een kwalitatieve casestudy. Om antwoord te vinden op de centrale vraag, is kwalitatief onderzoek nodig omdat het gaat om ervaringen, belevingen en betekenisgeving van individuen. Een kleinschalige kwalitatieve aanpak stelt de onderzoeker in staat om diepgaande, gedetailleerde informatie te verzamelen om zo een sterke onderbouwing van de aanbevelingen te kunnen geven (Verschuren & Doorewaard, 2007:160). Andere methoden van onderzoek, zoals een survey dat kwantitatieve onderzoeksgegevens oplevert, zijn minder geschikt als onderzoeksmethode voor dit onderzoek. Hierbij gaan de onderzoeksresultaten de breedte in, terwijl juist diepgaande en gedetailleerde informatie beoogd wordt, om de bedoelingen, ervaringen, belevingen en betekenisgeving in kaart te kunnen brengen. Een casestudy kan één of meerdere meetmomenten hebben (Van Thiel, 2010; Verschuren & Doorewaard, 2007). Gezien de aard, het doel en omvang van het onderzoek, is gekozen voor een eenmalige meeting. Nadeel van een eenmalige meting ten opzichte van longitudinaal onderzoek (meerdere meetmomenten verspreid over de tijd) is dat niet met zekerheid kan worden vastgesteld in welke richting de relaties lopen. In de discussie wordt hier verder op ingegaan. Daarnaast is een potentieel nadeel van een casestudy volgens Verschuren en Doorewaard (2007:191) en Van Thiel (2010:100) dat de externe geldigheid van het onderzoek onder druk komt te staan, omdat er relatief weinig onderzoekseenheden zijn. Daar tegenover staat dat de interne geldigheid relatief makkelijker haalbaar is (Verschuren & Doorewaard, 2007:191). In paragraaf 4.2 wordt hier verder op ingegaan.

### 4.2 Onderzoeksmateriaal

In het onderzoek is gebruik gemaakt van drie soorten bronnen: documenten, interviews en observaties.

#### ***Documentenanalyse***

De kwalitatieve casestudy bestaat ten eerste uit een documentenanalyse van diverse soorten documenten. Hieruit worden empirische gegevens verzameld, waaruit afgeleid kan worden hoe het proces met betrekking tot de kernwaarden ROOS bedoeld is door de initiatiefnemers van de verandering. Het gebruiken van documenten als databron heeft verschillende voordelen. Bij een documentenanalyse is er geen sprake van uitgelokt gedrag of reactief gedrag. Daarnaast zijn documenten 'slijtvast', en kunnen dus eindeloos geraadpleegd worden. Relevante zaken kunnen de onderzoeker dan minder snel ontgaan (Verschuren & Doorewaard, 2007:225). Een potentieel nadeel

van een documentenanalyse is dat er vaak een grote hoeveelheid aan documenten beschikbaar is, wat kan leiden tot lastige keuzeproblemen. Echter, in dit onderzoek gaat het om een relatief beperkte hoeveelheid documentatie, omdat specifiek wordt ingestoken op het proces rondom de kernwaarden ROOS.

#### *Selectie van documenten*

Om documenten te selecteren voor het onderzoek is gekeken naar de relevantie van het document. Alle documenten die (deels) met de kernwaarden ROOS en/of gedragsverandering te maken hebben, of documenten die te maken hebben met het proces dat hier aan vooraf ging, zijn geselecteerd. Het gaat om de volgende documenten:

- Missie bedrijfsvoering 2011 -2014 (2011)
- Toekomstvisie: Etten-Leur doet het gewoon (2012)
- Bestuursopdracht organisatiesturing en richting (2012)
- Uitvoering project organisatiesturing en inrichting (2012)
- Oriëntatiedocument: Evaluatie van structuur en aansturing ambtelijke organisatie (2012)
- Analyse bijeenkomsten organisatiesturing (2012)
- Samenvatting suggesties deelnemers bijeenkomsten organisatiesturing (2012)
- Vragen en antwoorden overleg OR – WOR bestuurder n.a.v. presentaties ontwikkelingen organisatie (2013)
- Ondernemingsraad (OR): Advies vernieuwd directiemodel op detail (2013)
- OR: Advies organisatiesturing en inrichting, fase 3 (2013)
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek (2013)
- Organisatie Ontwikkeling-audit (2013)
- Organisatieplan (2013)
- Vernieuwd directiemodel: sturing, gedrag en inrichting (2014)
- Brief aan OR van WOR-bestuurder over de overgang naar fase 4 (2014)

#### **Diepte-interviews**

Daarnaast worden er diepte-interviews afgenomen bij medewerkers van gemeente Etten-Leur. Onder medewerkers wordt verstaan: directie, afdelingshoofden, teamleiders en teamleden van gemeente Etten-Leur. De inzet van personen als bron van empirische gegevens, heeft diverse voordelen. Personen kunnen precies die informatie verschaffen, dat nodig is voor de beantwoording van de centrale vraag. Deze aanpak maakt dat er gericht juiste empirische kunnen worden verzameld. Daarnaast kan er een relatief grote diversiteit van informatie verkregen worden. Bedoelingen, ervaringen, belevingen en betekenisgevingen van medewerkers zijn van belang om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Door diepte-interviews is er relatief een grote stuurbaarheid tijdens een interview. Er is daarmee meer zekerheid dat de onderzoeksvragen beantwoord kunnen worden (Verschuren & Doorewaard, 2007:219). Door in te gaan op antwoorden die respondenten geven (doorvragen) wordt diepgaande, gedetailleerde verkregen.

Het interviewen van personen kan individueel of in groepsverband plaatsvinden. Bewust wordt gekozen voor individuele diepte-interviews. Dit omdat het gaat om meningen van individuen. Bij

ondervragingen in groepsverband, bijvoorbeeld bij focusgroepen, wordt een collectieve beleving gemeten. Meninge van personen kunnen beïnvloed worden doordat men op elkaar reageert en met elkaar in discussie kan gaan (Verschuren & Doorewaard, 2007:232). In dit onderzoek wordt beoogd om individuele ervaringen en meninge te meten, en daarom vormen diepte-interviews de waarnemingsmethode.

Een diepte-interview kan een open karakter hebben of semigestructureerd zijn. Bij een open interview staat alleen de beginvraag vast, de rest van het gesprek wordt geleid door de antwoorden die respondenten geven. Bij een semigestructureerd interview wordt er een gesprek gevoerd aan de hand van een zogenoemde topiclijst (Van Thiel, 2010:108). Deze manier van interviewen wordt gehanteerd in dit onderzoek omdat er naar specifieke informatie wordt gezocht. Middels vooraf opgestelde vragen kan beter aangestuurd worden op die informatie, die nodig is om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Diepte-interviews hebben als nadeel dat er sociaal wenselijke antwoorden gegeven kunnen worden. Ook kunnen de onderwerpen die aangevoerd worden, gevoelig liggen bij respondenten (Verschuren & Doorewaard, 2007). Om deze nadelen zo veel mogelijk in te perken zijn de interviews anoniem verwerkt. Op deze manier werd beoogd om de respondent vrijer te laten spreken. Bij paragraaf 4.3 wordt hier verder op ingegaan. Het gesprek met de respondenten is opgenomen via een voicerecorder (dictafoon). Na elk interview is er een transcript gemaakt, welke als eerste is voorgelegd aan de respondent. Op deze manier kon de geïnterviewde gerust het gesprek voeren, en later eventueel in het transcript de tekst aanpassen en/of nuanceren. Het letterlijk uitschrijven van de gesprekken heeft voorkomen dat er foutieve interpretatie plaats kon vinden door de onderzoeker van datgene wat de respondent verteld heeft.

#### *Selectie van respondenten*

Bij de selectie van respondenten is rekening gehouden met kenmerken als geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en de vier afdelingen. In de selectie zitten tevens medewerkers uit allerlei lagen van de organisatie (directie, Management Team (afdelingshoofden), teamleiders, teamleden). Voor de selectie van respondenten is daarnaast gebruik gemaakt van een 'sleutelpersoon' (Van Thiel, 2010:111). Een sleutelpersoon helpt de onderzoeker in de selectie van respondenten en houdt rekening met de geschiktheid en/of beschikbaarheid van respondenten voor het onderzoek. In tabel 4 is aangegeven hoe de selectie zich verhoudt tot de organisatie.

	Selectie		Totaal in organisatie	
	absoluut	relatief	absoluut	relatief
<b>Aantal medewerkers</b>	21	100 %	308	100 %
<b>Geslacht: Vrouw</b>	10	48 %	150	49 %
<b>Geslacht: Man</b>	11	52 %	158	51 %
<b>Gemiddelde leeftijd</b>	46	-	45	-
<b>Opleidingsniveau MBO of lager</b>	7	33 %	151	49 %
<b>Opleidingsniveau HBO</b>	9	43 %	131	43 %
<b>Opleidingsniveau WO</b>	5	24 %	26	8 %



<b>Afdeling Ontwikkeling</b>	2	10 %	40	13 %
<b>Afdeling Concernondersteuning</b>	6	29 %	73	24 %
<b>Afdeling Samenleving</b>	6	29 %	101	33 %
<b>Afdeling Beheer en Realisatie</b>	4	24 %	87	28 %
<b>Afdeling Control</b>	1	5 %	3	1 %
<b>Aantal directie</b>	1	5 %	1	0,3 %
<b>Aantal MT (afdelingshoofden + secretaris)</b>	2	10 %	5	2 %
<b>Aantal teamleiders</b>	2	10 %	14	5 %
<b>Aantal teamleden (overig)</b>	16	76 %	283	92 %

Tabel 4: Gegevens zoals bekend op 28 maart 2014 (percentages zijn op hele getallen afgerond)

### **Observatie**

Naast de documentenanalyse en de diepte-interviews zijn er ook een tweetal observaties uitgevoerd. Op 19 en 20 mei 2014 zijn er sessies georganiseerd voor medewerkers van de gemeente Etten-Leur in het kader van de actualisatie van het HRM-beleid naar aanleiding van de organisatieontwikkelingen, waaronder ook de kernwaarden ROOS vallen. Bij beide bijeenkomsten is een observatie uitgevoerd. Deze 'eigen waarnemingen' zijn als aanvulling en controle gebruikt om tot onderzoeksconclusies te komen (Van Thiel, 2010:81). Het soort observatie dat is uitgevoerd betreft een open observatie, er is geen interactie geweest tussen onderzoeker en onderzoekseenheden, maar de onderzoeker was wel ter plekke aanwezig. Tevens was de observatie semigestructureerd. Vooraf is bepaald naar welke categorieën zou worden gekeken. Deze waren afgeleid uit de theorie (inhoud, proces, leidinggeven en betekenisgeving). Hiervoor is een observatieschema gemaakt, zie hiervoor paragraaf 4.4. Daarnaast is ook ruimte gegeven om eventuele extra categorieën toe te voegen. Hulpmiddel tijdens de observatie was een laptop. Hiermee zijn gedurende de bijeenkomst aantekeningen gemaakt.

Nadeel van een open observatie is dat de kans bestaat dat men zich anders gaat gedragen dan dat men zonder de aanwezigheid van de observator zou hebben gedaan. Echter, er is niet bekend gemaakt dat er geobserveerd werd en/of waarom er geobserveerd werd. Voordeel van de observatie is dat er meer inzicht wordt verkregen in gedragingen van mensen. Op deze manier kunnen ook meningen uit de interviews beter begrepen worden. Gedragingen kunnen beter begrepen, verklaard en geëvalueerd worden (Verschuren en Doorewaard, 2007:234-237).

### **4.3 Betrouwbaarheid en validiteit**

Betrouwbaarheid van een onderzoek gaat over de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2010:57). Het onderzoek is nauwkeurig indien er meetinstrumenten gebruikt worden, die zo goed mogelijk de variabelen in het onderzoek meet. Onderzoek je wat je daadwerkelijk wil onderzoeken? Als het onderzoek herhaald wordt, onder dezelfde omstandigheden, zouden er dezelfde resultaten uit moeten komen. Dan is het onderzoek consistent. Om het onderzoek zo nauwkeurig en consistent mogelijk te laten zijn is een systematische methode voor het doen van onderzoek gehanteerd. Daarnaast is regelmatig advies ingewonnen bij ervaren onderzoekers. De feedbackmomenten in de afstudeerkringen en de seminars die tijdens het



onderzoek gevolgd zijn, zijn hier een voorbeeld van. Bij de analyse van de data is gebruik gemaakt van vakliteratuur: *'analyseren in kwalitatief onderzoek'* (Boeije, 2009).

Validiteit gaat over interne en externe validiteit, of te wel, is het effect gemeten dat beoogd werd en zijn de onderzoeksresultaten generaliseerbaar (Van Thiel, 2010:57)? Omdat het onderzoeksdesign een enkelvoudige casestudy met een eenmalig meetmoment betreft, kan niet met zekerheid worden vastgesteld in welke richting bepaalde relaties lopen. Zie hiervoor ook de discussie. Zoals al eerder werd aangegeven heeft een casestudy als potentieel nadeel dat de externe geldigheid onder druk kan komen te staan (Van Thiel, 2010; Verschuren & Doorewaard, 2007). Er worden uitspraken gedaan over enkel één organisatie. Het is dan moeilijker om bevindingen geldig te laten zijn op andere situaties. Maar, omdat het een praktijkgericht onderzoek is, en geen theoriegericht, blijft dit nadeel relatief beperkt (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Volgens Van Thiel (2010:106) worden de meeste problemen voor de betrouwbaarheid en validiteit veroorzaakt door het relatief klein aantal onderzoekseenheden. Om hier aan tegemoet te komen kan er op meer dan één manier informatie verzameld worden. In dit onderzoek worden daarom drie informatiebronnen gebruikt: personen (diepte-interviews), documenten (documentenanalyse) en observaties. Met drie onderzoeksbronnen kan verkregen informatie aanvullend zijn of dienen als controlemiddel. Daarnaast worden subeenheden binnen de casus onderscheiden, om tegemoet te komen aan de consequenties van het geringe aantal onderzoekseenheden. Gemeente Etten-Leur bestaat uit verschillende lagen en verschillende afdelingen. Het kan daarom zijn dat er meerdere 'subculturen' aanwezig zijn (Van Thiel, 2010:107). Bij de selecte steekproeftrekking is hier rekening mee gehouden. Er is gezorgd dat er mensen geïnterviewd zijn, van verschillende afdelingen en van verschillende lagen in de organisatie.

#### 4.4 Operationalisatie

De operationalisatie bestaat uit de topiclist voor de interviews, het observatieschema en het codeerschema. Dit codeerschema is gebruikt bij de documentenanalyse, de analyse van de transcripties en de analyse van de observatie-aantekeningen.

Voor het afnemen van de interviews is op basis van het theoretisch kader een topiclist gemaakt. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen medewerkers en leidinggevenden. Bij medewerkers is vooral doorgevraagd naar hun beleving over het proces en de kernwaarden, bij leidinggevenden is vooral doorgevraagd naar de manier van leidinggeven. Teamleiders zijn geïnterviewd als medewerker en als leidinggevende.

##### **Topiclist diepte-interviews**

De topiclist voor leidinggevenden zag er als volgt uit:

<p><b>Inhoud: boodschap vanuit de organisatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke boodschap wil de gemeente inhoudelijk overbrengen ten aanzien van ROOS?</li> <li>• Welke boodschap heeft de gemeente ten aanzien van waarom deze kernwaarden gelden voor de gemeente?</li> </ul> <p><b>Betekenisgeving</b></p>	<p>De Witte et al. (2012); Kuipers et al. (2013)</p>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat betekent ROOS voor u? In hoeverre is er volgens u sprake van een veranderslag ten aanzien van de manier van werken?</li> <li>• Hoe waardeert u de verandering?</li> </ul> <p><b>Proces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe heeft u het proces rondom de totstandkoming van de kernwaarden ROOS ervaren?</li> <li>• Welke insteek heeft het proces gehad?</li> </ul> <p><b>Leidinggeven</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welke manier heeft u leiding gegeven aan het proces rondom de organisatieontwikkeling?</li> <li>• Op welke manier staat u als leidinggevende stil bij ROOS?</li> </ul>	<p>Weick et al. (2005); De Witte et al. (2012)</p> <hr/> <p>Kuipers, De Witte en Van der Voet (2013)</p> <hr/> <p>(Sminia en Van Nistelrooij (2006); Van der Voet et al. (2013)</p>
---	---

De topiclist voor medewerkers zag er als volgt uit:

<p><b>Inhoud: boodschap vanuit de organisatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke boodschap is er inhoudelijk overgebracht binnen de organisatie ten aanzien van ROOS?</li> <li>• Kunt u vertellen waarom ROOS is gekomen, zoals dat is overbracht door de organisatie?</li> </ul> <p><b>Betekenisgeving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat betekent ROOS voor u? In hoeverre is er volgens u sprake van een veranderslag ten aanzien van de manier van werken?</li> <li>• Hoe waardeert u de verandering?</li> </ul> <p><b>Proces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe heeft u het proces rondom de totstandkoming van de kernwaarden ROOS ervaren?</li> <li>• Welke insteek heeft het proces gehad?</li> </ul> <p><b>Leidinggeven</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe is uw leidinggevende omgegaan met het proces ten aanzien van de totstandkoming van ROOS?</li> <li>• Staat uw leidinggevende stil bij ROOS? Wat doet hij/zij om de kernwaarden ROOS te laten leven?</li> </ul>	<p>De Witte et al. (2012); Kuipers et al. (2013)</p> <hr/> <p>Weick et al. (2005); De Witte et al. (2012)</p> <hr/> <p>Kuipers, De Witte en Van der Voet (2013)</p> <hr/> <p>(Sminia en Van Nistelrooij (2006); Van der Voet et al. (2013)</p>
---	--

### Observatieschema

Het schema dat gebruikt is bij de observaties ziet er als volgt uit:

<p><b>Inhoud:</b> Wat zie ik inhoudelijk gebeuren?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat zeggen mensen die bijeenkomst organiseren?</li> <li>- Welke woordelijke reacties worden geven?</li> <li>- Wat is inhoudelijk de bedoeling van de bijeenkomst? Wat is het doel zoals gebracht door organisatoren?</li> </ul>	<p>... ten aanzien van de inhoudelijke wat-vraag? (De Witte et al., 2012; Kuipers et al., 2013)</p>
	<p>... ten aanzien van de inhoudelijke waarom-vraag? (De Witte et al., 2012; Kuipers et al., 2013)</p>
<p>- Overig/aanvullend?</p>	

<p><b>Proces:</b> Wat zie ik gebeuren ten aanzien van het proces? Hoe is bijeenkomst ingestoken?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat zeggen mensen die bijeenkomst organiseren?</li> <li>- Welke reacties worden gegeven op suggesties van medewerkers? (woord)</li> <li>- Welke lichaamshouding hebben zij daar bij?</li> <li>- Wat staat er op eventueel uitgedeelde papieren?</li> <li>- Welke activiteiten worden uitgevoerd? Wat is daarbij de bedoeling?</li> <li>- Hoe reageren medewerkers? (woord en houding)</li> </ul>	<p>... ten aanzien van reizen? (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013)</p>
	<p>... ten aanzien van trekken? (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013)</p>
<p>- Overig/aanvullend?</p>	
<p><b>Leiderschap:</b> Wat zie ik gebeuren ten aanzien van het leiderschap in de bijeenkomst?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat zeggen leidinggevendenden?</li> <li>- Wat voor interventies plegen zij?</li> <li>- Hoe reageren leidinggevendenden op medewerkers? (op hun input, vragen, ideeën, voorstellen, etc.)</li> <li>- Welke lichaamshouding hebben leidinggevendenden?</li> </ul>	<p>... ten aanzien van sturen op inhoud? (kaderstelling) (Sminia &amp; Van Nistelrooij, 2006; Van der Voet et al, 2013)</p>
	<p>... ten aanzien van sturen op eigen invulling? (Sminia &amp; Van Nistelrooij, 2006; Van der Voet et al, 2013)</p>
<p>- Overig/aanvullend?</p>	
<p><b>Betekenisgeving:</b> Wat zie ik gebeuren ten aanzien van de betekenisgeving?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke reacties komen er vanuit de medewerkers?</li> <li>- Wat zeggen medewerkers over wat ze vinden van de bijeenkomst?</li> <li>- Welke betekenis geven medewerkers aan de uitleg die gegeven wordt?</li> <li>- Welke betekenis geven medewerkers aan de inhoud?</li> </ul>	<p>... ten aanzien van het al dan niet selecteren van de verandering? (Weick et al., 2005; De Witte et al., 2012)</p>
	<p>... ten aanzien van de waardering van de verandering? (Weick et al., 2005; De Witte et al., 2012)</p>
<p>- Overig/aanvullend?</p>	
<p><b>Overig:</b> Wat zie ik nog meer dat relevant kan zijn?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In woord?</li> <li>- In houding?</li> <li>- In hulpmiddelen?</li> <li>- In de omgeving?</li> </ul>	

### Codeerschema

Transcripties zijn door middel van een codeerschema systematisch geanalyseerd. Op basis van het theoretisch kader is van te voren een globaal codeerschema opgesteld. Dat hield in het er in ieder geval gelet werd op vier concepten (*sensitizing concepts* (Boeije, 2009)): inhoud (wat en waarom), proces (reizen en trekken), leidinggeven (kaderstelling en invulling) en betekenisgeving (selecteren en waarderen). Boeije (2009: 178) spreekt ook wel van axiaal coderen. Dat houdt in dat er vanuit de codes naar de gegevens wordt beredeneerd. Het eerste doel was het filteren van belangrijke en

minder belangrijke aspecten uit de data. Het tweede doel was het reduceren van de omvang van het codeerschema door codes samen te voegen of te schappen. Hierdoor verminderde het aantal codes en ontstond een compacter codeerschema. In bijlage 2 is een eerste (uitgebreide) versie van het schema opgenomen om te laten zien hoe het schema zich heeft ontwikkeld. Er werd ook gedeeltelijk open gecodeerd. Dat wil zeggen dat opvallende onderwerpen, die in eerste instantie niet in het theoretisch kader vielen (emerging concept), wel genoteerd werden. Met kleur is in het schema aangegeven of het een sensitizing concept betreft, of een emerging concept. Bij de analyse is er latent gecodeerd, er was dus ruimte voor interpretatie. Van te voren stond niet precies vast welke termen er wel en niet mee werden genomen in de analyse. Naast de transcripties zijn ook de documenten en de observatieaantekeningen op eenzelfde wijze gecodeerd. In het codeerschema is aangegeven welke codes van welke data afkomstig zijn.

Kernconcept	Code	Subcode	Bron:
<b>Inhoud</b> (De Witte et al., 2012; Kuipers et al., 2013))	Waarom		Interviews / documenten
	Wat		Interviews / documenten
<b>Betekenisgeving</b> (Weick et al., 2005; De Witte et al., 2012)	Selecteren	Prioriteit	Interviews
	Waarderen	Duidelijkheid	Interviews / observaties
		Geldigheid / relevantie	Interviews
		Inhoudelijk streven	Interviews
		Interesse	Interviews
<b>Proces</b> (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013).	Insteek	Reizen	Interviews / documenten
		Trekken	Interviews / documenten / observaties
		Pendelen	Interviews
<b>Leidinggeven</b> (Sminia & Van Nistelrooij, 2006; Van der Voet et al, 2013)	Stijl	Kaderstelling	Interviews / documenten
		Invulling	Interviews / documenten / observaties
		Balans	Interviews / documenten
	Aandacht geven	Gerichtheid	Interviews / observaties
		Niveau	Interviews / observaties
		Uitdragen	Interviews
<b>Houding</b>	Positief		Interviews
	Passief		Interviews
	Afwachten		Interviews

Tabel 5 Codeerschema

Legenda:

Sensitizing concepts
Emerging concepts

## 5. Resultaten

*Na een systematische analyse van het onderzoeksmateriaal (documenten, transcripties en observatieaantekeningen) worden in dit hoofdstuk de belangrijkste resultaten per concept (inhoud, proces, leidinggeven en betekenisgeving) besproken, waarbij ook ruimte is voor de ‘emerging concepts’. Vervolgens worden de gevonden patronen en veronderstelde relaties toegelicht.*

### 5.1 Veranderinhoud

De veranderinhoud ging volgens De Witte et al. (2012:4) om het veranderidee: het waarom en het wat. Waarom moet de organisatie veranderen en wat moet de organisatie veranderen? Met andere woorden: Waarom is het nodig om te veranderen en wat houdt de verandering in volgens de gemeente Etten-Leur (Kuipers et al., 2013)?

#### **Waarom?**

Zoals al kort in de inleiding en in het tweede hoofdstuk is beschreven, heeft de organisatieverandering volgens gemeente Etten-Leur een aantal redenen. Hierbij is de maatschappelijke dynamiek de meest geconstateerde aanleiding. Er zijn ontwikkelingen en trends op verschillende terreinen gaande, welke er voor zorgden dat gemeente Etten-Leur besloot tot een evaluatie van de ambtelijke organisatie. Dit is geconstateerd in documenten en bevestigd in interviews met MT-leden en directie. Naast deze omgevingsfactoren: mondigere burger met meer zelforganiserend vermogen, digitalisering, decentralisaties, noodzaak tot effectiever en efficiënter werken, toenemende regionale samenwerking, etc., zijn er ook een aantal ambities dat heeft geleid tot de evaluatie van het organisatiemodel. Deze ambities staan in de toekomstvisie omschreven: *“De gemeentelijke organisatie heeft op een ondernemende, flexibele, klantgerichte en innovatieve wijze ingespeeld op de ontwikkelingen. De samenwerking met de 5 O’s is geïntensiveerd (overheden, ondernemers, onze inwoners, onderwijs, maatschappelijke organisaties). Excellente dienstverlening is vanzelfsprekend. De rol van de overheid is sterk veranderd. Inwoners en bedrijven nemen meer verantwoordelijkheid en regelen meer dingen zelf. Door dit alles is de gemeente er in geslaagd om, ondanks teruglopende (rijks)middelen, het voorzieningenniveau en de leefbaarheid op peil te houden” (Gemeente Etten-Leur, 2012a)*. Ook in de interviews met afdelingshoofden (MT) en de gemeentesecretaris (directie) werd dit beeld bevestigd. Deze ambitie, samen met de maatschappelijke dynamiek, leidde tot de evaluatie van het organisatiemodel. De uitkomst van de evaluatie was dat er een breed draagvlak was om te veranderen. Het wordt gezien als noodzakelijk gezien alle ontwikkelingen en de richting die de gemeente op wil gaan. Hier moet de organisatie op ingericht worden en daarom worden gedrag, sturing en inrichting hier op aangepast. Ten aanzien van gedrag gaat het om de kernwaarden ROOS omdat dit samenvat welke aspecten voor verbetering vatbaar zijn en/of nodig zijn om de toekomstvisie te realiseren (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2012e).

De organisatieverandering vindt dus aanleiding in de huidige maatschappelijke dynamiek (omgevingsfactoren) enerzijds, maar het is ook een ambitie (toekomstvisie) anderzijds, die de organisatie in beweging brengt. Dit wordt geconstateerd in zowel beleidsdocumenten, als in

interviews met MT en directie. De gemeente heeft een duidelijke ambitie, een toekomstvisie waar zij naar toe wil. Het is hierbij van belang waar de organisatie nu staat en hoe de huidige cultuur te typeren is. Als hier verschil in zit, geeft dat aanleiding om te veranderen. Zoals al eerder is aangegeven, was er een breed draagvlak om te veranderen. Naar aanleiding van de evaluatie werd geconcludeerd dat het noodzakelijk is om het gedrag aan te passen. Dit geeft aan dat de introductie van ROOS een verandering zou zijn ten opzichte van de huidige manier van werken. Hier wordt later op verder op ingegaan, zie de alinea ‘fundamentele cultuurverandering of accentverschillen’.

### **Wat?**

De centrale boodschap is volgens de organisatie (1) het *“realiseren van de bestuurlijke opgave waarin de toekomstvisie centraal staat”*, (2) het *“realiseren van doelstellingen met de partners (intern en extern)”* en (3) het *“ontwikkelen van de kernwaarden ROOS”*. Er zijn drie componenten die samen één geheel vormen voor het functioneren van de organisatie: sturing, gedrag en inrichting (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013).

- Sturing** Communicatieve zelfsturing is de sturingsfilosofie die de organisatie voor zich ziet. Medewerkers moeten zichzelf sturen, zekerheden en regels zijn er niet meer en de medewerker handelt zelfstandig. Een belangrijk element van zelfsturing is het procesmatig en het projectmatig werken. Om dit te kunnen behalen is voor leidinggevenden een vijftal pijlers benoemd: *“Wees het voorbeeld, Inspireer tot een gedeelde visie, Geef vertrouwen, Waardeer prestaties en vier de successen, Verbeter voortdurend, stap voor stap”* (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013). Het MT zal zich verder doorontwikkelen op basis van de sturingsfilosofie en het gewenste gedrag. Hiervoor volgen zij een Management-Development-traject.
- Inrichting** Voor de indeling van de organisatie zijn een aantal uitgangspunten bepaald. Op basis hiervan is een organogram opgesteld. Zie hiervoor bijlage 1. Er zijn vier afdelingen: Ontwikkeling, Beheer en Realisatie, Samenleving, Concernondersteuning. Elke afdeling bestaat uit teams, waar een teamleider boven is geplaatst. Boven de teamleider staat het afdelingshoofd, en daarboven staat de gemeentesecretaris (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013).
- Gedrag** De component dat centraal stond in de analyse is ‘gedrag’. Het gedrag zal volgens de gemeente bepalen of de organisatie succesvol zal zijn in het realiseren van haar toekomstvisie. Er zijn vier kernwaarden opgesteld, die afgekort worden tot ROOS: Resultaatgericht, Omgevingsbewust, Ondernemend, Samenwerken. Deze kernwaarden vormen de basiswaarden van alle medewerkers. In hoofdstuk 2, bladzijde 12 staat een meer gedetailleerde omschrijving van de vier kernwaarden. Daarnaast hebben medewerkers specifieke competenties voor hun eigen werk. Medewerkers handelen volgens nieuwe ontwikkelingen binnen de gemeente Etten-Leur.

### **Fundamentele cultuurverandering of accentverschillen?**

Wat er precies moet veranderen, heeft te maken met de huidige situatie en in hoeverre deze verschilt met de kernwaarden ROOS. Op basis van interviews met MT, directie en teamleiders wordt geconstateerd dat de verandering als een geleidelijke verandering gezien kan worden, welke niet als een grote merkbare verandering aangeduid wordt. De organisatie hoeft *“niet op nul te beginnen”*. *“Het is niet zo dat we op een nul-situatie zijn gestart. Alleen, de accenten worden wat aangescherpt”* (leidinggevende, MT). De organisatie is bezig met een *“cultuurverandering”*. Het is *“een andere manier van werken”* maar *“er zijn echt wel medewerkers die het al goed doen”* (leidinggevende, directie). De vier principes van ROOS zouden de medewerkers niet vreemd zijn, *“daar gaan mensen al een stukje in mee”* (leidinggevende, MT). Ook blijkt uit de ‘missie bedrijfsvoering 2011-2014’, dat de gemeente voorheen al streefde naar bepaalde waarden zoals klantgerichtheid, omgevingsgerichtheid, aanpassingsvermogen, resultaatgerichtheid en integraal en regionaal samenwerken. Ook werd gestreefd naar houding en gedrag waaruit zou moeten blijken dat men ondernemend, doortastend, betrouwbaar en betrokken was. Dit was een voorbereiding op de toekomstvisie ‘Etten-Leur doet het gewoon’ (Gemeente Etten-Leur, 2011).

Toch wordt ook aangegeven dat de organisatie er nog niet is. *“We hebben hier nog wel een missie”,* er is een *“cultuurverandering nodig”* en *“er wordt een duidelijk andere koers gevaren”* (leidinggevende, teamleider). De organisatie moet zorgen dat *“iedereen ook echt daar naar gaat handelen en werken, dat is nog niet altijd een automatisme”* (leidinggevende, MT). Hierbij wordt tevens aangegeven dat het per persoon en per situatie verschilt. Er zijn koplopers, een grote middenmoot en een laatste groep die het moeilijk vindt om te veranderen. Dat de introductie van ROOS een verandering is ten opzichte van de oude situatie wordt in de volgende alinea verder toegelicht.

De huidige situatie kan beschreven worden als een organisatie waarin er korte lijnen zijn, waar betrokkenheid, collegialiteit en loyaliteit heerst en men elkaar weet te vinden. Er is dan ook veel persoonlijk contact. Daarnaast worden verantwoordelijkheden laag in de organisatie gelegd. Deze beschrijvingen worden gegeven op basis van uitkomsten van workshops waarin medewerkers gevraagd is naar hun mening over de huidige situatie (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2012c). Er is ook gebleken dat er een ‘hokjesgeest’ aanwezig is. Van een optimale **samenwerking** tussen afdelingen is geen sprake. Dit blijkt uit de uitkomsten van de workshop, maar ook uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MO). Integraal werken en denken wordt dan ook als een van de zwakten genoemd in de analyse van de bijeenkomsten (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2012c). In een interview wordt een voorbeeld gegeven: *“Dan moet ik een parkeervergunning afgeven en dan leg ik uit hoe dat zit. En dan krijgen de mensen een bekeuring en die komen terug. ‘Ik mag daar niet parkeren’. Vakafdeling bellen, ‘o, ja dat is gewijzigd’. O, ja fijn dat je het ons laat weten’.* (medewerker Samenleving). Daarnaast komt naar voren dat burgers meer en beter betrokken zouden kunnen worden. Er mag meer van buiten naar binnen gedacht worden (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2012c). In die zin is het **omgevingsbewust** zijn niet optimaal. Ten aanzien van **ondernemerschap** blijkt dat men nog niet optimaal in staat werd gesteld om ondernemend te handelen in verband met de vele regels waaraan medewerkers zich moeten



houden. Daarnaast blijkt uit het volgende voorbeeld dat een ondernemende houding niet altijd vanzelfsprekend was. *“Iemand reed gerust vier of vijf keer voorbij een kapot verkeersbord. Dan zag hij dat, en dan zei je van ‘joh, waarom doe je niks aan dat verkeersbord? Je rijdt er vier, vijf keer langs. Ja, maar daar heb ik geen bon van’ (leidinggevende, teamleider).* Ten slotte blijkt **resultaatgericht** werken ook een van de aandachtspunten die uit de workshops naar voren kwam. In staat worden gesteld om efficiënt te werken, efficiënte samenwerking tussen afdelingen, eenduidige communicatie en meer transparantie worden als verbeterpunten genoemd (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2012c).

Deze veranderinhoud die de organisatie voor ogen heeft, lijkt dus niet te gaan om een fundamentele cultuurverandering, maar het lijkt wel meer te zijn dan enkel accentverschillen. Hoe beleven de medewerkers dit? Welke veranderbetekenis geven zij aan bovenstaande inhoud?

## 5.2 Veranderbetekenis

Betekenisgeving is de persoonlijke vertaling van de veranderinhoud. De verandering krijgt daarom verschillende betekenissen (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013:175). Wordt de verandering geselecteerd (Weick et al., 2005), voelen mensen iets bij de verandering en hebben zij de behoefte zich er in te verdiepen (De Witte et al., 2012)? Maar ook: is de nieuwe situatie plausibel (Weick et al., 2005), hoe waarderen medewerkers de verandering (De Witte et al., 2012)? Veranderbetekenis wordt beschreven aan de hand van hoe medewerkers de verandering waarderen en selecteren. De beschrijvingen zullen met name over ROOS in het algemeen gaan omdat in de interviews ook veel over ROOS in het algemeen is gesproken. Zie hiervoor ook de discussie. Voordat ‘selecteren’ en ‘waarderen’ aan bod komen wordt eerst ingegaan op welke inhoudelijke betekenis medewerkers geven aan ROOS.

Onder *resultaatgericht* werken wordt verstaan: het maken van resultaatafspraken, het kunnen benoemen van het resultaat, en een zo goed mogelijk resultaat laten zien (de perfectie benaderen). Een enkeling geeft aan dat het te maken heeft met efficiënt en effectief werken. ‘Proberen zo goed mogelijk op je doel af te gaan’. Bij het *omgevingsbewust* zijn hebben medewerkers het met name over het in contact komen met burgers en deze betrekken bij hun werk. ‘Je doet het uiteindelijk voor de inwoners, wat vinden zij belangrijk?’ Het is daarom belangrijk dat er naar mensen geluisterd wordt. Men moet het krachtenveld waarin geopereerd wordt goed kunnen inschatten. Bij deze kernwaarde wordt niet gesproken over het interne omgevingsbewust zijn. Bij het veranderidee wordt hier wel op ingegaan (Gemeente Etten-Leur, 2012a). Vaak wordt omgevingsbewust in combinatie met *samenwerken* genoemd. Bij samenwerken gaat het enerzijds om de interne samenwerking, vooral tussen afdelingen. Anderzijds gaat het over de externe samenwerking met burgers, andere gemeenten en verschillende partijen. Regelmatig wordt aangegeven dat de gemeente het niet meer alleen kan. Wederzijds begrip tussen gemeente en burger is hierbij van belang. Je moet samen iets zien te bereiken. Ten slotte geven medewerkers aan de kernwaarde *ondernemend* betekenissen als: creatief zijn, buiten de lijntjes kleuren, risico’s durven nemen, zelfstandig werken, verantwoordelijkheid pakken, niet blijven hangen in een vast stramien. Hierbij wordt regelmatig aangegeven dat het maken van fouten hoort bij het ondernemend handelen.



### **Selecteren**

Vrijwel alle respondenten geven aan dat werken volgens de kernwaarden ROOS voor hen persoonlijk geen verandering betekent en dat zij hun werk niet op een andere manier gaan doen. **Prioriteit** speelt hierbij een rol. Van de medewerkers die aangeven dat ROOS geen verandering betekent, geeft iets meer dan de helft (geen specifieke subgroep) aan voorbij te gaan aan de vier kernwaarden omwille van de werkdruk. Er wordt in die zin geen prioriteit aan de kernwaarden gegeven door medewerkers. *“De waan van de dag gaat even voor” (medewerker Concernondersteuning). “Wij hebben daar de tijd ook niet voor (...) er zijn gewoon een heleboel werkzaamheden die je moet doen” (medewerker Beheer en Realisatie).* Opvallend is dat medewerkers de nieuwe manier van werken wel van toepassing achten als het om anderen of de organisatie als geheel gaat (zie ook ‘waarderen’). Dat wordt in zijn algemeenheid gezegd over ROOS, maar regelmatig specifiek over het samenwerken. Hierbij gaat het om de interne samenwerking: *“Het blijkt toch wel heel lastig te zijn om over afdelingsgrenzen heen te kijken” (medewerker Concernondersteuning).*

### **Waarderen**

Betekenisgeving gaat over het interpreteren van informatie en het creëren van een eigen beeld van de werkelijkheid (Kuipers et al., 2013). Ten aanzien van de manier waarop de verandering gewaardeerd wordt, en dus betekenis aan gegeven wordt, zijn vier categorieën het meest waargenomen. Het gaat hierbij om geldigheid, duidelijkheid, inhoudelijk streven en interesse. Hiermee wordt aangegeven wat het werkelijkheidsbeeld van de medewerkers is en dus hoe medewerkers het waarderen.

Ten eerste zijn constatering gedaan over de **geldigheid** van de nieuwe manier van werken. Bijna alle medewerkers (door alle subgroepen heen) geven aan dat ROOS al hun manier van werken is. De verandering ten aanzien van de kernwaarden geldt in hun beleving niet voor hen: *“dan denk ik van ja, ik doe het eigenlijk allemaal (...) ik voel dat niet als iets nieuws” (medewerker Concernondersteuning). “In principe kan ik er niks mee doen (...) het was eigenlijk al heel erg ROOS” (medewerker Beheer en Realisatie).* Met name het resultaatgericht werken wordt gewaardeerd als iets dat ‘men al gewend was’ want ‘je moest het altijd al zijn’. Bij een groot deel van de respondenten wordt geconstateerd dat medewerkers het in hun perceptie een bewustwordingsproces vinden van hoe zij hun werk uitvoeren: *“je doet het eigenlijk al, maar omdat het nou zo benoemd wordt, ben je daar meer van bewust. (...) In mijn beleving heb ik dat nooit als ROOS gezien, maar het komt wel mooi bij elkaar.” (medewerker Beheer en Realisatie).* De volgende voorbeelden (zie blauw kader) geven aan waarom medewerkers het niet als iets nieuws voelen. De eerste twee voorbeelden blijven wat algemener dan het derde en het vierde voorbeeld.

Een medewerker over samenwerken:

*“We werken al met andere gemeenten samen, dus je zit al met die samenwerking”*

Een medewerker over resultaatgerichtheid:

*“Functioneringsgesprekken, daarin maak je resultaatafspraken. Daar zit eigenlijk al resultaatgericht in. Dat waren we eigenlijk al gewend.”*

Een medewerker illustreert ROOS aan de hand van een afvalproject over plastic:

*“Het ondernemend zijn, had ik het idee van, kun je niet een soort van statiegeldbonnetje doen? Net als dat je bij petflessen in de winkel doet. (...) Toen zijn we, dat is dan ondernemerschap, met winkeliers in gesprek gegaan. Van, hoe kijken jullie daar tegen aan? (...) Dus die zeiden van ja, wij willen daarvoor zelfs investeren. (...) Dus die samenwerking, dan kom je op samenwerking, die gingen we met elkaar zoeken. (...) En zodoende kun je die vier punten van ROOS, kun je heel makkelijk op dat project wegleggen”.*

Ten slotte een medewerker over de kernwaarde omgevingsbewust:

*“Dat je omgevingsbewust bent, dat je echt naar mensen luistert. (...) En het niet zelf bepaalt, maar samenwerkt (...). We hadden laatst een bijeenkomst, er waren echt oplossingen die mensen ook niet hier binnen hadden bedacht, want de kennis zit vaak ook gewoon in de wijk. Dat is nou een heel mooi voorbeeld” (medewerker Samenleving).*

Opvallend is dat een deel van de medewerkers die zeggen volgens ROOS te werken, tegelijkertijd aangeven geen prioriteit te geven aan de kernwaarden. Dit is opvallend omdat hier een tegenstrijdigheid in lijkt te zitten. Aan de ene kant zeggen ze dat ze het al doen, aan de andere kant wordt ook gezegd dat ze er geen prioriteit aan geven, wat er op lijkt dat ze vinden dat het eventueel nog wel verbeterd kan worden. Daarnaast is opgemerkt is dat het overgrote deel van de medewerkers aangeeft dat de kernwaarden voor anderen en in de organisatie nog sterk te verbeteren zijn: *“in de organisatie valt nog veel winst te behalen op dat vlak” (medewerker Concernondersteuning)*. *“Het is duidelijk dat het daar op schort” (medewerker Samenleving)*. Vooral de interne samenwerking is iets dat verbeterd zou kunnen worden in de organisatie. Voorbeelden die gegeven worden zijn: *“Bijvoorbeeld dat samenwerken (...) We denken vanuit onze eigen afdeling, vanuit het eigen clubje (...). Afdelingen blijven erg hangen in hun vaste stramien” (medewerker Concernondersteuning)*. *“Sommigen zeggen ook van, ik wil doen wat ik altijd doe” (medewerker Concernondersteuning)*. Slechts een enkeling geeft aan de competenties ROOS zelf verder te kunnen verbeteren.

Ten tweede wordt **onduidelijkheid** geconstateerd over de samenhang tussen verschillende onderwerpen zoals het vernieuwde directiemodel (waaronder de kernwaarden vallen), toekomstvisie, de takendiscussie en andere projecten. Verschillende medewerkers geven aan geen overzicht te hebben van het groter geheel: *“ja ik had het niet meer, gewoon een totaalbeeld, waar zijn we nu mee bezig? Het waren allemaal losse onderdeeljes, maar wat is nou de samenhang?” (medewerker Concernondersteuning)*. Daarnaast wordt aangegeven dat er aan de kernwaarden geen concrete invulling gegeven wordt. *“Het zijn nu nog algemene termen, hoe gaan we daar nou concreet invulling aan geven?” (medewerker Concernondersteuning)*. Zowel in de interviews als in de observatie is dit geconstateerd. Uit de observaties bleek dat ROOS ‘wat concreter zou moeten worden’ en ‘beter afgestemd zou moeten worden op de functie’. Wel geven respondenten (medewerkers) aan dat ze weten wat ROOS is, waar de afkorting voor staat en dat het met de gedragscomponent samenhangt. Ook kunnen alle respondenten aangeven wat de reden van de

verandering is: de ontwikkelingen in de maatschappij, een logisch gevolg van het organisatieontwikkeltraject en /of een tekortkoming van het gewenste gedrag in de organisatie.

Als derde geven de meeste respondenten ten aanzien van de kernwaarden aan het **inhoudelijk een goed streven** te vinden. *“Ik onderstreep ze helemaal, ik ben het er helemaal mee eens” (medewerker Concernondersteuning)*. Medewerkers zijn het er mee eens en hebben er een goed gevoel bij. Dit geldt voor elke kernwaarde van ROOS. Kanttekening hierbij is dat sommige respondenten (door subgroepen heen) aangeven dat er een zekere ‘ROOS-moeheid’ aan het ontstaan is. Volgens sommigen wordt ROOS te veel benoemd: *“Dat ROOS, het is ROOS, ROOS, ROOS, overal hoor je het (...) er is een zekere ROOS-moeheid aan het ontstaan” (medewerker Ontwikkeling)*. Daarnaast wordt door een deel van de medewerkers (door subgroepen heen) aangegeven dat ze ROOS een theoretische term vinden. Het ‘beestje heeft een naam gekregen’, maar ‘had ook anders kunnen heten’.

Ten slotte geven zowel leidinggevendenden als medewerkers (door subgroepen heen) aan dat **interesse** een rol speelt. Geconstateerd is dat een aantal medewerkers niet zo zeer hun inbreng hoeven te hebben: *“Je hebt altijd mensen die hun zegje willen doen, maar zo zit ik niet in elkaar” (medewerker Ontwikkeling)*. De mensen die dit aangeven, geven tegelijkertijd aan het een soort ‘vervan-mijn-bed-show’ te vinden. Het is voor hun gevoel niet dichtbij genoeg. Anderen geven juist aan interesse te hebben in organisatieontwikkelingen: *“Ik vind het altijd wel erg leuk om te kijken van, hoe kan het beter, hoe kan het anders?” (medewerker Samenleving)*. Sommige medewerkers waarderen het dus als interessant, anderen doen dat minder of helemaal niet.

Naast de beleving over de veranderinhoud, is ook gekeken naar de beleving van het proces van de verandering. Om de rapportage zo overzichtelijk mogelijk te houden wordt eerst ingegaan op het proces zelf (hoe heeft de organisatie het bedoeld, hoe hebben medewerkers het ervaren?). Daarna wordt ingegaan op de betekenis die medewerkers geven aan het proces en de bijeenkomsten.

### 5.3 Veranderproces

Een proces zou, zoals beschreven in het theoretisch kader, ingestoken kunnen worden volgens drie benaderingen: Reizen, trekken en pendelen (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013). Ten aanzien van het veranderproces komen er zowel kenmerken van reizen als van trekken naar voren. Hierbij is een lijn te ontdekken in de verschillende fases van het veranderproces. Er wordt daarom in chronologische volgorde van het verloop van het proces toegelicht welke aspecten met regelmaat terugkeren in de data.

#### **Trekken**

*Oriëntatiefase:* Er worden verschillende aspecten geconstateerd die onder het concept ‘trekken’ worden geplaatst (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013; Boonstra, 2000; Sminia en Van Nistelrooij, 2006). Dit komt terug in documenten, interviews en observaties. In documenten staat beschreven dat medewerkers in de gelegenheid gesteld worden om mee te denken en hun mening te geven over de inhoud van het project (Gemeente Etten-Leur, 2012b). Daarnaast is de ontwikkeling volgens de gemeente een *“continu proces”*, en is de planning een *“variabel stuk”* dat afgestemd moet worden op *“de ontwikkelbehoefte van afdelingen”* (Projectgroep organisatiesturing en inrichting,

2013). Er wordt dus ruimte geconstateerd voor een planning die incrementeel kan veranderen (Sminia en Van Nistelrooij, 2006). Ook wordt aangegeven dat het een proces is, waar continu op gestuurd moet worden. *“Het gaat om het voortdurend ondergaan, beleven en toepassen” (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013)*. Uit de interviews blijkt dat aspecten van trekken met name in het begin van het proces naar voren komt. De volgende typeringen (synoniemen zijn achterwege gelaten) komen met regelmaat terug in de interviews (van zowel leidinggevendenden als medewerkers): (1) Medewerkers konden hun input geven en zeggen wat zij belangrijk vonden in georganiseerde sessies (2) ROOS was de conclusie en een logisch gevolg van het proces: *“Ik heb wel het idee dat veel van die input uiteindelijk is gebruikt. Als ik terug kijk naar bijvoorbeeld die sessies, dan zie je inderdaad toch dat er dingen worden geroepen als (...) meer ruimte voor het individu, en het afdelingoverstijgend werken. (...) Dat vind ik nu wel terug in die ROOS-elementen” (medewerker Concernondersteuning)*. (3) Er is ruimte om ROOS individueel en persoonlijk te vertalen in alledaagse werkzaamheden. Zoals ook uit de documenten bleek (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2012e:3), gaven veel respondenten aan dat in de georganiseerde sessies met medewerkers de volgende vragen centraal stonden: Moeten we veranderen? Als we moeten veranderen, wat moeten we dan veranderen en hoe?

*Vervolg proces:* Ook in het vervolg van het proces (na de introductie van de kernwaarden) worden aspecten van trekken geconstateerd. Medewerkers geven aan zelf een persoonlijke vertaling en invulling van de kernwaarden te kunnen en mogen maken. Hier wordt verder op ingegaan bij het concept leidinggeven.

Ook bij observaties is geconstateerd dat aspecten van trekken naar voren komen. In deze bijeenkomsten is ingegaan op de daadwerkelijke inhoud van het HRM-beleid en op wat de medewerkers belangrijk vonden. Er werd dan ook begonnen met een open vraag: ‘Wat vinden jullie belangrijk? Het resultaat van beide bijeenkomsten was een aantal flip-overbladen, volgeschreven met input van medewerkers. Input wil zeggen: wensen, ideeën, toekomstbeelden, kritiekpunten op het huidige beleid. Deze lijst met input werd gedurende de hele bijeenkomst bijgehouden. Er werd regelmatig gevraagd of de lijst compleet was en of er nog iets op ontbrak. Medewerkers gingen met elkaar in discussie en stelden elkaar ook vragen. Ook na de bijeenkomst konden medewerkers reageren en inhoudelijke aanvullingen doen. Bij het concept leidinggeven (invulling) wordt verder ingegaan op leiderschap bij de observaties.

### **Reizen**

*Ontwerp en introductie kernwaarden:* Na de oriëntatiefase worden over het algemeen meer aspecten van reizen geconstateerd. Nadat input was geleverd door medewerkers, wordt aangegeven dat het ontwerp en introductie van ROOS top-down is verlopen. Terugkerende aspecten (synoniemen achterwege gelaten) ten aanzien van het concept ‘reizen’ (Boonstra, 2000; Kotter, 1995; Fernandez en Rainey, 2006) zijn: (1) ROOS is achter de schermen bedacht en is top-down geïntroduceerd. (2) De sessies die na de oriëntatie kwamen, waren informatief van aard waarbij niet meer om input werd gevraagd. Leidinggevendenden bevestigen deels dit beeld. Zij geven aan te zijn begonnen met een bottom-up benadering, waarna achter de schermen verder is gewerkt aan het nieuwe organisatiemodel. Echter, leidinggevendenden geven aan dat er ook na de oriëntatiefase is

gekeken naar wat medewerkers vonden. In zowel documenten (Gemeente Etten-Leur, 2012b:5; Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013:8) als in interviews met medewerkers en leidinggevenden, wordt aangegeven dat ROOS achter de schermen is ontworpen en vervolgens top-down is weggezet in de organisatie. Ten aanzien van de communicatie geeft ook een aantal respondenten (medewerkers, geen specifieke subgroep) aan dat dat het concept ROOS er opeens was. *“uiteindelijk werd dat gewoon zo weggezet. He, pats, ROOS!”* (medewerker *Concernondersteuning*). Heldere communicatie (Kotter 1995), in het bijzonder tussen de sessies met medewerkers en de introductie van ROOS, ontbrak volgens sommigen. Het was een ‘mistig verhaal’, en ‘er was geen voor en geen na’. Medewerkers geven aan dat het transparanter had gekund. Ook geven veel respondenten aan dat de berichtgeving op intranet geen effectief communicatiemiddel is. Dit omdat er al veel op intranet geplaatst wordt, grote stukken tekst niet uitnodigen om te lezen en er geen tijd is om de berichten door te spitten.

In zijn stappenplan benoemt Kotter (1995) als laatste stap: nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur. Ten aanzien van ROOS kan er nog niks gezegd worden of het verankerd is in de cultuur. Echter, veel medewerkers (geen specifieke subgroep) geven aan dat er in het verleden veel projecten zijn opgestart, maar dat deze niet afgemaakt zijn. Geconstateerd wordt dat veel medewerkers van mening zijn dat *“Etten-Leur in het verleden heel veel zaken heeft opgestart, maar dat er ook heel veel is blijven liggen. En dat is nog steeds aan de hand, die les zou wel eens geleerd mogen worden”* (medewerker *Concernondersteuning*). Veel projecten komen volgens medewerkers niet tot een goed einde. *“Ik zou zeggen, maak het een keer af. We zijn nogal gewend om allerlei projecten te lanceren en het niet tot een goed einde te brengen”* (medewerker *Samenleving*). Of zoals Weick et al. (2005) benoemd: sensemaking is retrospectief: eerdere ervaringen spelen een rol bij de betekenis die mensen aan iets geven (Weick et al., 2005).

#### *Ervaring bijeenkomsten*

De ervaring (betekenisgeving) die medewerkers over de sessies hebben, is enerzijds goed. Aangegeven wordt dat het goede, veilige en open bijeenkomsten waren. Opvallend is dat bijna alle respondenten aangeven dat er bij de sessies een externe begeleider aanwezig was. Dit zorgde er volgens sommigen (medewerkers, geen specifieke subgroep) voor dat mensen meer vertelden. *“Dat werd besproken met een externe man (...). Daardoor vertelden mensen meer.(...) Dat werd wel als heel positief ervaren. En die benadrukt dan ook sommige dingen. Zo van ‘ja jullie denken dat ik weer ga zitten zeuren over dat ROOS-gebeuren’ (...) Zo werd het gebracht. En daardoor ging het juist leven.”* (medewerker *Samenleving*). Anderzijds is regelmatig aangegeven dat de bijeenkomsten voor andere medewerkers onveilig zouden kunnen zijn. Dit omdat praten in een groep als onprettig ervaren kan worden. Echter, niemand geeft aan dat zelf ook daadwerkelijk te vinden. Tot slot merkt een groot deel van de respondenten (medewerkers, door de subgroepen heen) op dat er steeds dezelfde mensen bij een dergelijke sessie aanwezig zijn.

#### **5.4 Leidinggeven**

Leidinggeven geeft vorm aan hoe het proces is ingestoken en op welke manier betekenisgeving gevormd wordt (Kuipers et al., 2013). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende stijlen: kaderstelling (Kuipers, de Witte en Van der Voet, 2013), invulling (Weick et al, 2005) en een balans

hiertussen (Sminia en Van Nistelrooij, 2006; Van der Voet et al., 2013). Leiderschap wordt bij de beschrijving beschouwd als een concept dat hoort bij leidinggevend. Leidinggevend zijn: de gemeentesecretaris, afdelingshoofden (MT) en teamleiders. Voor de beschrijving van de observaties worden gespreksleiders tevens gezien in de rol van leidinggevende.

### **Gericht op kaderstelling**

Bij het concept reizen zijn al een aantal aspecten genoemd die ook gelinkt kunnen worden aan het concept kaderstelling. Zo geven respondenten over het algemeen aan dat ROOS achter de schermen is ontworpen en top-down is geïntroduceerd. Dit duidt op een directieve leiderschapstijl (Van Wart, 2012). Aanvullend hierop geven de meeste respondenten (medewerkers en leidinggevend, geen specifieke subgroep) aan dat het MT en de gemeentesecretaris degenen zijn geweest die beslissingen namen. Ook uit documenten blijkt dat *“College en MT onderling de verwachtingen en doelstellingen hebben uitgesproken”* en dat *“kaders en uitgangspunten voor de bedrijfsvoering na die bijeenkomst zijn vastgelegd”* (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013). Dit duidt er op dat er gecentreerd beslissingen zijn genomen (Van der Voet, 2013) en de top de richting heeft bepaald (Sminia en Van Nistelrooij, 2006). Verder is geconstateerd dat de voorbeeldrol van het MT (Van der Voet, 2013) benadrukt wordt in zowel documenten (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013:19) als in de interviews (leidinggevend en medewerkers).

### **Gericht op invulling**

Aspecten gerelateerd aan de participatieve stijl komen veelvuldig terug in de data. De gegeven antwoorden van respondenten kunnen als volgt gecategoriseerd worden: (1) Leidinggevend maken medewerkers deelgenoot van het veranderproces, stimuleren hen om mee te doen en geven hen daarvoor ook een kans (Sminia en Van Nistelrooij, 2006). *“Ja, hij probeert dat echt, mensen zo veel mogelijk enthousiast voor te maken. Of in ieder geval deelgenoot van te maken. (...) Door herinneringsmailtjes te sturen. Of als je voorbij liep van ‘goh mag ik jou eens vragen, ik heb jou nog niet gehoord voor het rooster, ga je nog naar die bijeenkomst?’ (...) elke keer een beetje triggeren van ‘joh, het is wel belangrijk’”* (medewerker Samenleving, 2014). (2) Medewerkers ervaren ruimte om de kernwaarden persoonlijk te vertalen naar wat het betekent voor hun werkzaamheden. *“Er wordt gewoon per kernwaarden besproken welke rol jij daar voor jezelf ziet”* (medewerker Beheer en Realisatie) *“wat jij daar van vindt en hoe jij denkt dat toe te passen”* (medewerker Ontwikkeling). In die zin is er sprake van sensegiving (Weick et al., 2005) en wordt er een participatieve leiderschapstijl gehanteerd (Van Wart, 2012). Dit beeld komt zowel bij medewerkers als bij leidinggevend naar voren.

Medewerkers geven daarnaast over het algemeen aan dat alles bespreekbaar is met hun leidinggevende en dat initiatieven ondersteund worden. *“Net zoals de berichtgeving via de alvalwijzerapp. Ja, dat heb je ergens opgepikt en dan denk je, ja gewoon doen, dat is hartstikke leuk. (...) Dan kun je het wel makkelijk even uitproberen”* (medewerker Concernondersteuning). In documenten staat beschreven dat het management vertrouwen en verantwoordelijkheid aan medewerkers moet geven. Hierbij is voorbeeldgedrag volgens de gemeente onmisbaar. *“We zullen oog moeten hebben voor goede voorbeelden, en deze voorbeelden en de mensen die dit mogelijk maakten een podium geven”* (Projectgroep organisatiesturing en inrichting, 2013). Een



leidinggevende geeft aan dat goede voorbeelden ook daadwerkelijk gebruikt worden: *“Op dit moment hebben we ook een mooi voorbeeld. (...) Daar zitten ook echt alle pijlers in van ROOS. Zo gebruik ik het altijd om de mensen duidelijk te maken van, kijk, dit is het project, wat is dan het resultaat? (...) Dat leg ik dan uit ” (leidinggevende, teamleider).*

Tot slot zijn ook in de observaties kenmerken van een participatieve leiderschapsstijl geconstateerd. Zo vroegen de gespreksleiders van de bijeenkomsten gericht naar ideeën en wensbeelden van de medewerker. Er werden daarbij open vragen gesteld: ‘Wat zou je kwijt willen? Wat wil je meegeven?’ Regelmatig checkten de gespreksleiders of ze medewerkers goed begrepen hadden en vroegen daar vervolgens op door. Er was sprake van oogcontact, er werd bevestigend geknikt en ook kritische opmerkingen werden genoteerd. Ook op het moment dat de gespreksronde bijna ten einde was, en een medewerker wilde op het laatste moment nog iets inbrengen, werd daar ruim de tijd voor genomen en werd er individueel gesproken met medewerkers.

### *Aandacht*

Niet alleen de stijl (gericht op kaderstelling of invulling) van leidinggeven komt naar voren in de data. Ook de aandacht die leidinggevers (afdelingshoofden, teamleiders) aan ROOS schenken komt met regelmaat terug. Er is voor gekozen dit apart te benoemen omdat het niet altijd duidelijk onder kaderstelling of invulling te duiden was. Aandacht is te categoriseren in gerichtheid, niveau en uitdragen. Gerichtheid gaat om het bewust of het onbewust aandacht geven aan ROOS door de leidinggevende. Geconstateerd is dat leidinggevers zowel bewust stilstaan bij de kernwaarden, als onbewust in de zin dat het ‘niet als zodanig benoemd is geweest’. *“Maar dan praat je niet zo zeer over die kernwaarden dan praat je meer over... Ja die zitten daar in geïntegreerd zeg maar. Die komen vanzelf langs” (medewerker Ontwikkeling).* Deze aandacht voor de kernwaarden is daarnaast zowel collectief als individueel geweest. Individueel in functioneringsgesprekken en collectief in team- en afdelingsoverleggen. Bij zowel medewerkers als bij leidinggevers kwam naar voren dat het individueel toepassen van de kernwaarden (maatwerk) belangrijk werd gevonden. Ook geven een aantal respondenten aan juist geen aandacht voor ROOS door hun leidinggevende te hebben ervaren. *“Hij heeft daar ook geen reden toe gezien, omdat wij al lekker bezig waren met de kernwaarden” (medewerker Concernondersteuning).* In die zin is er geen sprake geweest van ‘creating capacity’, waarbij leidinggevers aangeven of medewerkers al dan niet goed op weg zijn en verbeterpunten coachen (Higgs & Rowland, 2005). Tot slot keert het aspect uitdragen van de kernwaarden met regelmaat terug. Geconstateerd is dat veel respondenten (medewerkers, door subgroepen heen) aangeven dat hun leidinggevende voorop gaat in de verandering en actief bezig is met ROOS. Echter, medewerkers geven aan dit niet altijd positief te vinden: *“Dat is ook wel eens frustrerend” (medewerker Ontwikkeling).* *“Soms denk ik van ja, loop nou niet voor de muziek uit” (medewerker Concernondersteuning).*

## **5.5 Houding**

De uitkomst van een verandering is de houding en het gedrag dat medewerkers laten zien. Als de houding verandert, is de organisatie veranderd (Kuipers et al., 2013:173). Welke houding hebben medewerkers en leidinggevers ten opzichte van ROOS? Houding wordt conceptueel gescheiden van de betekenisgeving. Houding is de manier waarop medewerkers zich gedragen (wel of niet

handelen naar nieuwe kernwaarden). Betekenisgeving is de definitie die mensen geven aan een situatie, waaruit de houding ontstaat.

Geconstateerd is dat medewerkers een passieve houding hebben ten opzichte van ROOS. Medewerkers staan op zich niet negatief tegenover het veranderidee. Bijna alle medewerkers geven aan het een goede verandering te vinden. Echter, het overgrote deel geeft ook aan geen andere manier van werken aan te nemen of nog af te wachten wat er gaat komen. Deze houding blijkt met name uit de interviews. Enkele voorbeelden zijn: *“Dus dat stop je dan weg, hoef ik niks mee, want dat doe ik al”* (medewerker Samenleving). *“Ja, feitelijk blijf ik gewoon hetzelfde doen. Ja oke, het zij zo. Ik zie het wel”* (medewerker Ontwikkeling). Enerzijds wordt de betekenis ‘het geldt niet voor mij’ ondersteund door het gedrag dat medewerkers laten zien. Er worden concrete voorbeelden gegeven waarin toegelicht wordt dat ROOS al een manier van werken is. Anderzijds blijven andere voorbeelden redelijk algemeen. Zie ook de voorbeelden bij paragraaf 5.2 in het blauwe kader.

### 5.6 Patronen en relaties

Nu de belangrijkste resultaten zijn beschreven, komt in deze paragraaf de analyse aan bod. Hierbij worden gevonden patronen en relaties toegelicht. Welke betekenis geven medewerkers aan de veranderinhoud (wat en waarom, (De Witte et al., 2012; Kuipers et al., 2013)) en welke mechanismen hebben hiermee te maken?

Uit de resultaten blijkt dat er grotendeels een positieve houding maar zeker ook passieve houding heerst ten aanzien van de kernwaarden ROOS. Een positieve houding komt terug in die zin dat er weinig weerstand is tegen het veranderidee. *“Het zijn prima kernwaarden, ik sta er volledig achter”* (medewerker Concernondersteuning). Medewerkers staan achter het **inhoudelijk streven** wat met ROOS beoogd wordt. Een passieve houding komt terug in die zin dat medewerkers zich niet op een andere manier zullen gaan gedragen. Deze houding ontstaat omdat veel medewerkers de verandering niet selecteren.

Gebleken is dat veel medewerkers de kernwaarden ROOS niet hebben **‘geselecteerd’** (Weick et al., 2005; De Witte et al., 2012). Zij gaan hun werk niet op een andere manier doen. Een groot deel geeft geen **prioriteit** aan de kernwaarden. Het voor laten gaan van eigen werkzaamheden die niet kunnen wachten of de ‘waan van de dag’ duidt er op dat er geen selectie plaats vindt. Het volgende citaat typeert dit. Gevraagd is in hoeverre de medewerker ruimte ervaart om de verandering toe te passen.

*“Ik denk wel dat onze chef daar ons de ruimte voor wil geven en kan geven. Alleen ik denk dat wij zelf dat veel minder doen. Onze prioriteit ligt ergens anders. (...) Vaak door de drukke werkzaamheden”* (medewerker Beheer en Realisatie).

Het lijkt er op dat vier factoren een rol spelen bij de selectie. Veel medewerkers geven aan dat de verandering van de manier van werken niet voor hen geldt (**geldigheid**). De ‘nieuwe’ manier van werken zou hen al eigen zijn. Enerzijds wordt dit ondersteund door treffende voorbeelden die gegeven zijn. Anderzijds blijven de voorbeelden oppervlakkig. Dat medewerkers het idee hebben dat ze al volgens de kernwaarden werken kan te maken hebben met het feit dat waarden als



klantgerichtheid, omgevingsgerichtheid, resultaatgerichtheid en integraal samenwerken al eerder tot het streven van de gemeente behoorden (gemeente Etten-Leur, 2011). Medewerkers geven een betekenis aan de kernwaarden in het licht van de bestaande situatie. Dat is op dat moment hun werkelijkheidsconstructie en hun referentiekader (Weick, 1995). Daarnaast lijkt het er op dat medewerkers in bepaalde mate wel bewuster met de kernwaarden om willen gaan. Want daar waar men zegt al volgens ROOS te werken, wordt tegelijkertijd aangegeven dat ROOS geen prioriteit heeft. Werkdruk en de waan van de dag worden hierbij als reden aangevoerd. Een te vrijblijvende sturing op ROOS maakt dat de werkelijke ROOS-houding niet zal worden verdiept of versterkt. Ondanks de lage prioriteit, maar wel de aanwezigheid van ROOS-bewustzijn, zijn er verbeterlagen te maken. Het scheppen van duidelijkheid zal hier mee te maken hebben. Dat er algemene voorbeelden worden gegeven, geeft namelijk meteen iets aan over de **duidelijkheid** van de verandering. Veel medewerkers vinden het abstractieniveau van de kernwaarden te hoog. Het is niet concreet gemaakt voor de persoon en/of functie. De *veranderinhoud* is in dat opzicht te algemeen gebracht. Daarnaast is voor sommigen de samenhang tussen verschillende beleidsonderdelen onvoldoende duidelijk. Het is overigens wel duidelijk waar de kernwaarden voor staan en dat het met het met een andere manier van werken te maken heeft. Het zou daarom meer persoonlijk gemaakt moeten worden, wat betekent het voor de verschillende functies en wanneer ben je 'ROOS'? Ten slotte lijkt individuele **interesse** een rol te spelen bij betekenisgeving. De *veranderinhoud* wekt bij de een meer interesse voor het verandertraject, dan bij de ander. Dat het geen interesse wekt heeft te maken met het abstractieniveau waarmee het verandertraject startte. Dit maakte het moeilijk om het naar zichzelf te vertalen en te concretiseren. *“Alleen in het begin is het natuurlijk een soort ver-van-mijn-bed-show. Van ja, oke, ik zie het wel. (...) Op gegeven moment worden dingen concreter. (...) En op gegeven moment gaat het ook om de eigen afdeling en dan ga je echt meepraten.”* (medewerker *Ontwikkeling*). Een mindere mate van interesse leidt er vervolgens toe dat men eigen werkzaamheden eerder voor laten gaan (prioriteit).

Uit dit onderzoek blijkt dat de factoren geldigheid, duidelijkheid, inhoudelijk streven en interesse onderdeel zijn van betekenisgeving en verband houden met de selectie.

De ervaring over het verloop van het proces (reizen, trekken, pendelen, (Van der Voet, Groeneveld en Kuipers, 2013; Kuipers, de Witte en Van der Voet, 2013)) heeft ook een rol gespeeld. Gebleken is dat er sprake was van een **combinatie van reizen en trekken** in het verloop van het proces. Deze combinatie is expliciet benoemd door gemeentesecretaris en MT, en blijkt ook uit het plan van aanpak. Het proces lijkt daarom bewust op deze manier tot stand te zijn gekomen. Er is begonnen met een bottom-up ontwikkelproces, waarbij medewerkers betrokken werden en meedachten over de verandering (trekken). Vervolgens is op basis van de input van medewerkers achter de schermen verder gewerkt aan het veranderidee. De specifieke kernwaarden ROOS zijn dus door het management (MT en directie) in samenwerking met de projectgroep ontworpen en top-down geïntroduceerd (reizen). Wel is gebleken dat voor de verdere toepassing van de kernwaarden, ruimte is ervaren door medewerkers, om deze persoonlijk te vertalen naar wat het voor hen betekent (trekken). In die zin is er dus sprake van pendelen: een combinatie van reizen en trekken. Het volgende citaat geeft de combinatie weer:

*“Wij hebben onze input mogen leveren, dat vind ik goed. Dan is het gewoon goed dat er ergens de verantwoordelijkheid is gelegd, van jullie werken het verder uit, zo moet je dat ook gewoon doen” (medewerker Concernondersteuning).*

Doordat medewerkers mee hebben kunnen denken over de verandering, is ROOS herkenbaar voor de meeste medewerkers. ROOS is top-down ontworpen, maar met input van medewerkers. Dat maakt dat er recht is gedaan aan de persoonlijke en organisatorische identiteit (Van der Voet et al., 2013). Daarnaast ervaren medewerkers het als een logisch vervolg van het traject. Dit maakt dat mensen er positief tegenover staan. De **communicatie** tijdens het proces is door medewerkers niet als optimaal ervaren. Kotter (1995) benoemt dit dan ook als valkuil. Dit leidde enerzijds tot onduidelijkheid over de samenhang tussen verschillende projecten. Anderzijds leidde het er toe dat medewerkers van mening zijn dat het concept ROOS er opeens was. Ook minder positieve ervaringen vanuit het **verleden** ten aanzien van verandertrajecten spelen een rol (Weick et al., 2005). Het maakt dat medewerkers meer sceptisch tegenover de verandering staan.

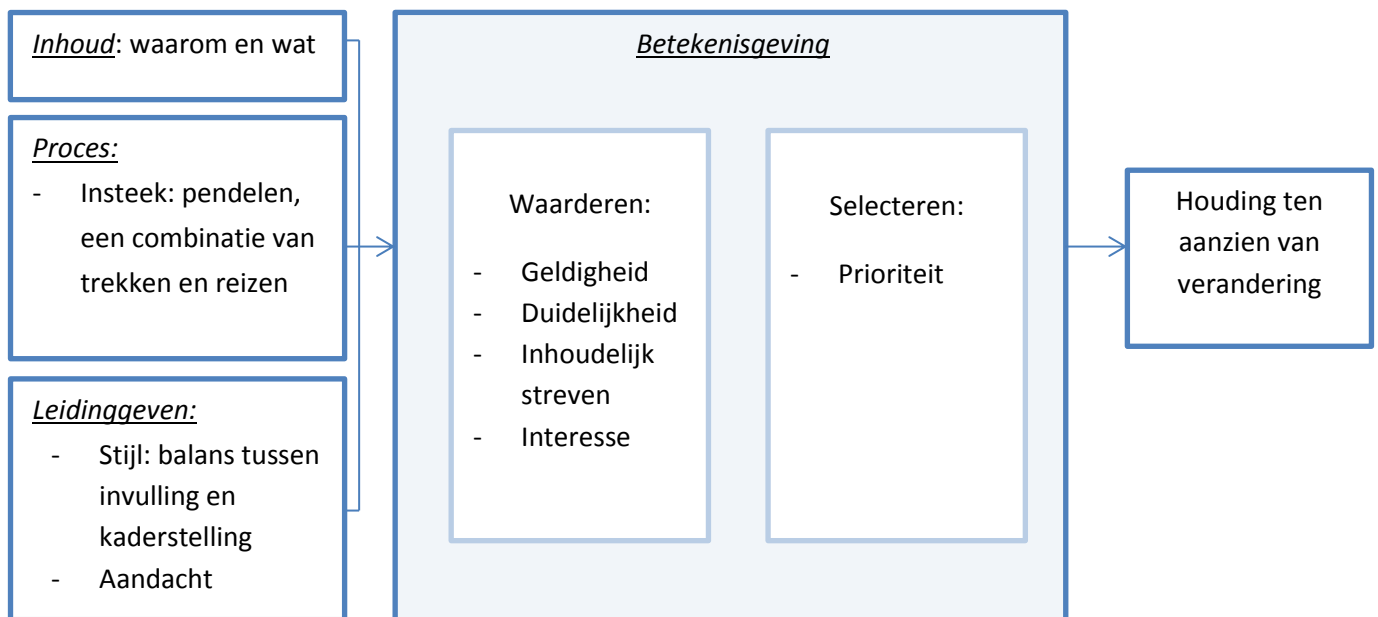
Het verloop van het proces hangt samen met de stijl van leiderschap: **kaderstelling en invulling** (Sminia en Van Nistelrooij, 2006; Van der Voet et al, 2013). Met name leiderschap gericht op invulling (participatieve stijl, Van Wart, 2012) is in de data naar voren gekomen. In het begin van het proces hebben leidinggevenden medewerkers de kans gegeven om mee te doen met brainstormsessies en stimuleerden dit ook (Sminia en Van Nistelrooij, 2006). *“Ik geef steeds opnieuw aan dat medewerkers nadrukkelijk uitgenodigd worden. (...) Dan verwijst ik in een mailtje ‘let op, er staat een oproep op intranet, dit is jullie kans’” (leidinggevende, teamleider).* Deelname aan de bijeenkomsten maakte dat de discussie over de verandering gestimuleerd werd. Niet alleen centraal bij het management, maar ook onder medewerkers (Van der Voet, 2013). Een leidinggevende over het verandertraject: *“Het is geen speeltje van college, MT of een groepje mensen, dat het leuk vindt om een organisatie te veranderen. Nee, het moet een ding zijn van jullie [medewerkers] zelf. Jullie zijn uiteindelijk de sleutel om de organisatieontwikkeling vorm en inhoud te geven” (leidinggevende, MT).* Daarnaast is gebleken dat medewerkers ruimte hebben ervaren om de kernwaarden toe te passen op zichzelf. Er wordt nadruk gelegd op de eigen invulling van de nieuwe manier van werken (Weick et al., 2005). De vraag is wel of dit niet te vrijblijvend is en te weinig geconcretiseerd wordt.

Ook kaderstelling komt naar voren (directieve stijl, Van Wart, 2012) in de data. De leiderschapsrol was gecentreerd bij beslissingen die genomen zijn en bij het uiteindelijke ontwerp van de kernwaarden. *“Toen zijn we verder gegaan met organisatie, sturing en inrichting, samen met de nieuwe directeur en hebben we met het MT achter de schermen verder gebouwd aan een nieuwe organisatie” (leidinggevende, MT).* Daarnaast wordt de nadruk gelegd op de voorbeeldrol voor managementfuncties.

Naast stijl van leidinggeven, blijkt dat de **aandacht** die leidinggevenden geven aan de kernwaarden, van belang is. Aan- of afwezigheid van deze aandacht lijkt in deze case invloed te hebben op de betekenisgeving. Een medewerker over de aandacht van de leidinggevende aan ROOS: *“Ja, ik denk dat mijn baas dat op zich al best aardig doet. (...) Zij loopt daar ook wel een stukje op voor. (...) Wij waren denk ik ook een van de eerste afdelingen die die cursus hebben gehad. En dat doet ze met*

hostmanship ook. Die is wel zo enthousiast daarover. Met ROOS idem dito.” (medewerker Samenleving). Vervolgens geeft de medewerker aan dit een prettige manier te vinden. Een medewerker over de afwezigheid van aandacht van de leidinggevende aan ROOS: “Die termen komen wel terug, maar hoe maak je dat nou jezelf eigen, of hoe verbeter je je daarin? Daar hebben we nog niet heel erg bij stil gestaan.” (medewerker Samenleving). Het lijkt er daarnaast op dat als leidinggevenden te veel voorop lopen in de verandering, dat dit juist frustraties opwekt.

Op basis van de bevindingen en de interpretatie die door de onderzoeker hier aan gegeven is, kunnen de relaties als volgt worden weergegeven. Relaties zijn niet met zekerheid vast te stellen, dit is de vertaling die de onderzoeker gemaakt heeft. In de discussie zal hier verder op in worden gegaan.



Figuur 5: Mechanismen die verband houden met betekenisgeving

Figuur 5 laat een aantal relaties zien, die uit het onderzoek blijken. De houding die medewerkers hebben ten opzichte van de verandering, komt voort uit het al dan niet selecteren van de verandering: gaan mensen er daadwerkelijk mee aan de slag? Geen selectie leidt tot een passieve en/of afwachtende houding.

Het al dan niet selecteren van de verandering heeft te maken met hoe mensen de verandering waarderen. Het heeft ten eerste te maken met geldigheid. Als medewerkers de verandering waarderen als ‘dit geldt niet voor mij’, vindt er waarschijnlijk ook geen selectie plaats. Ook de duidelijkheid speelt een rol. Een te algemene formulering en/of een onsamenvattend plan beïnvloedt de selectie naar verwachting negatief. Indien medewerkers het inhoudelijk streven goed vinden, beïnvloedt dit de houding positief: mensen staan niet negatief tegenover de verandering. Echter, een positieve houding ten opzichte van de verandering, hoeft niet altijd een actieve houding te betekenen. Dit komt door de geldigheid die er aan gegeven wordt. Tot slot speelt interesse mee omdat dit er toe leidt dat mensen sneller betrokken zijn en eerder prioriteit aan het veranderidee geven. Doordat het proces van dichtbij is gevolgd, weet men beter wat er speelt. De vier punten van waardering beïnvloeden vermoedelijk dus ook elkaar.

Deze werking van betekenisgeving heeft te maken met de inhoud omdat dit bepaalt wat mensen kunnen waarderen. Het proces beïnvloedt de waardering door de manier waarop het is ingestoken: worden medewerkers betrokken of niet? Is de communicatie prettig en duidelijk? Hoe wordt omgegaan met de follow-up van processen, om de continuïteit te waarborgen? Tot slot blijkt leiderschap belangrijk. Een combinatie van directief en participatief leiderschap beïnvloedt de waardering naar verwachting positief. Maar ook: te veel focus op invulling leidt er toe dat men de verandering te algemeen vertaalt en dus niet van toepassing achten (geldigheid). Vervolgens wordt de verandering dus niet geselecteerd en ontstaat een passieve houding. Ten slotte wordt verwacht dat de aandacht die door leidinggevendenden geschonken wordt aan de verandering de waardering ten goede komt.

## 6. Conclusie, aanbevelingen en discussie

*Dit hoofdstuk bevat de conclusie van het onderzoek, waarbij antwoord wordt gegeven op de centrale vraag en deelvragen. Op basis van deze conclusies worden aanbevelingen gedaan. Er wordt afgesloten met de discussie.*

### 6.1 Conclusie

De centrale vraag van dit onderzoek is: *Op welke wijze geven medewerkers van de gemeente Etten-Leur betekenis aan de kernwaarden ROOS en hoe is dit te verklaren?* Om deze vraag te beantwoorden worden eerst deelvraag 1, 2 en 3 beantwoord. Deelvraag 4 komt in paragraaf 6.2 aan bod. De beantwoording van de eerste twee deelvragen overlappen dusdanig, dat ze tegelijk aan bod komen in de volgende alinea.

#### **1. Welke mechanismen spelen een rol bij betekenisgeving die mensen geven aan een verandering?**

#### **2. Hoe laat het traject met betrekking tot de kernwaarden ROOS zich kenmerken?**

Uit dit onderzoek is gebleken dat de betekenis die medewerkers geven aan de kernwaarden ROOS met verschillende zaken verband houdt. De *veranderinhoud* heeft invloed op de betekenisgeving in die zin dat het inhoudelijk op een bepaalde manier gewaardeerd wordt. Zonder inhoudelijk idee kan er ook nergens betekenis aan gegeven worden. Het blijkt dat de verandering geen fundamentele cultuurverandering is, maar het lijkt wel meer te zijn dan enkel accentverschillen.

Het veranderidee is bewust tot stand gekomen volgens de benadering van ‘pendelen’ (*veranderproces*). Het proces is een combinatie geweest van het bottom-up ophalen van ideeën en suggesties, waarna het uiteindelijke veranderidee top-down is geïntroduceerd (Armenakis & Bedeian, 1999). Bij de uitvoering en toepassing van de kernwaarden is er overwegend sprake van trekken. Medewerkers krijgen hier veel ruimte om de kernwaarden persoonlijk te vertalen en toe te passen (Boonstra, 2000). Het proces heeft invloed gehad op de betekenisgeving omdat de betrokkenheid er toe heeft geleid dat ROOS een herkenbare uitkomst van het traject was, waarbij recht is gedaan aan de persoonlijke en organisatorische identiteit (Van der Voet et al., 2013). De participatie was dus niet alleen voor de show, maar was ook van significante waarde (Sminia en Van Nistelrooij, 2006). Er is van een trekkende benadering overgegaan op een reizende benadering. Op deze manier is recht gedaan aan ‘oude’ waarden. Medewerkers hebben meegedacht met wat de organisatie moest behouden, en wat er veranderd moest worden. Dat maakt dat mensen positief tegenover het veranderidee staan. Dit zegt echter nog niets over de selectie van de verandering (De Witte et al., 2012). Medewerkers krijgen veel vrijheid in de toepassing van de kernwaarden wat leidt tot de algemene opvatting dat de nieuwe manier van werken, hen al eigen is. De ruimte die geboden wordt om er een eigen invulling aan te geven, biedt ook de legitimering om het ROOS-gedrag niet verder te verdiepen en te versterken. Dat mensen de ROOS-principes al eigen achten, kan ook te maken hebben met soortgelijke waarden die al eerder van belang werden geacht in de organisatie. De opvatting ‘ik ben al ROOS’ wordt gedeeltelijk ondersteund door het gedrag dat werknemers laten zien (concrete voorbeelden). Andere voorbeelden blijven juist algemeen, mede door de relatief algemene boodschap achter ROOS, die door de organisatie is overgebracht. Voor wat betreft het proces heeft de communicatie dus ook een rol gespeeld. Te weinig heldere communicatie (Kotter,

1995) leidde er toe dat er onduidelijkheid heerste over ROOS in het groter geheel (samenhang met andere projecten). Ook het abstractieniveau speelt een rol, ROOS is niet concreet genoeg. Zie ook deelvraag drie. Tenslotte speelt de afwerking van vorige veranderingen een rol (Weick et al., 2005). De ervaring van medewerkers dat voorgaande veranderingen vaak niet zijn voortgezet, maakt dat men vaak sceptisch denkt over de toepassing van deze verandering.

De stijl van *leidinggeven* hangt nauw samen met de manier waarop het proces is ingestoken. Zoals al eerder is aangegeven, wordt er veel ruimte gegeven voor een eigen invulling van de inhoud (sensegiving, Weick et al., 2005). Een participatieve stijl komt tot uiting bij het begin van het proces en het eind van het proces. Een directieve stijl is geconstateerd in de tussenfase: bij het ontwerp en de introductie. De insteek die de organisatie voor ogen had en beschreven heeft in documenten, komt grotendeels overeen met hoe medewerkers het proces hebben ervaren. Daar waar de organisatie zegt medewerkers te betrekken, wordt dit door medewerkers ook zo ervaren. Gebleken is dat de aandacht die leidinggevendenden geven aan ROOS, tevens van invloed is op de betekenisgeving. Onvoldoende aandacht van de leidinggevende aan ROOS, maakt dat de medewerker de verandering minder belangrijk acht.

Het traject van de organisatieverandering bij gemeente Etten-Leur wordt dus gekenmerkt door een combinatie van trekken en reizen: pendelen (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013). De leiderschapsstijl valt hier mee samen en was een combinatie van invulling (participatief leiderschap, Van Wart, 2012; sensegiving, Weick et al., 2005) en kaderstelling (directief leiderschap, Van Wart, 2012).

### **3. Welke betekenis geven medewerkers aan de kernwaarden ROOS?**

De afhankelijke variabele, betekenisgeving, hangt met verschillende zaken samen, zoals geformuleerd in het antwoord op de eerste twee deelvragen. Deze mechanismen hebben er toe geleid dat medewerkers als volgt betekenis geven aan de kernwaarden ROOS.

Veel medewerkers werken naar hun eigen zeggen al volgens de principes van ROOS. Medewerkers kunnen al snel iets van ROOS terugvinden in het eigen functioneren. Dit kan ten eerste te maken hebben met het huidige referentiekader van medewerkers (Weick, 1995): soortgelijke waarden werden al eerder van belang geacht in de organisatie. Daarnaast is de veranderinhoud, zoals overgebracht door de organisatie, van algemene aard. Het is niet concreet gemaakt voor specifieke functies. Dit in combinatie met een leiderschapsstijl die gericht is op invulling, geeft de medewerker ruimte om zich te onttrekken aan een verdiepingsslag van ROOS. De kernwaarden blijven te abstract, zodat ze altijd wel van toepassing geacht kunnen worden. De gegeven voorbeelden waarin medewerkers aangeven volgens ROOS te werken, blijven dan ook vaak algemeen. Zoals Weick et al. (2005) al aangaf: niet alleen de nauwkeurigheid van de analyse speelt een rol, maar ook de ervaren bruikbaarheid lijkt cruciaal. Het gaat niet alleen om de objectieve feiten (Weick et al., 2005; De Witte et al., 2012). Daarentegen wordt het inhoudelijk streven wel gewaardeerd, medewerkers hebben hier een goed gevoel bij. De belangrijkste betekenis die medewerkers ontlenen aan ROOS: Een goed inhoudelijk streven, maar het geldt niet voor mij persoonlijk. Een positieve maar passieve houding is het gevolg.

## Algemene conclusie

Na beantwoording van de eerste drie deelvragen kan er een antwoord worden geformuleerd op de centrale vraag van het onderzoek: *Op welke wijze geven medewerkers van de gemeente Etten-Leur betekenis aan de kernwaarden ROOS en hoe is dit te verklaren?*

In grote lijnen is de betekenisgeving over ROOS: 'een goed inhoudelijk streven, maar het geldt niet voor mij persoonlijk'. Het effect van deze betekenis is dat er een **positieve maar passieve houding** ontstaat. Voor deze betekenis zijn de volgende verklaringen te geven.

Het **proces dat in het begin gericht was op trekken** (Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013) maakt dat ROOS als een herkenbare uitkomst wordt gewaardeerd. Ook zijn oude waarden en ideeën niet zomaar teniet gedaan. Hierdoor zijn mensen in staat gesteld om hun gevoel van persoonlijke en organisatorische identiteit te behouden (Van der Voet et al., 2013:16). Men is dan ook positief over het veranderidee, de inhoud wordt als goed streven gezien.

Bij de toepassing van de kernwaarden is **leiderschap overwegend gericht op invulling** (sensegiving, Weick et al., 2005). Dit in combinatie met een **algemene boodschap** ten aanzien van het wat en waarom (De Witte et al., 2012) vanuit de organisatie, maakt dat er een algemene vertaling wordt gemaakt van de kernwaarden ROOS. Medewerkers kunnen van dit streven al snel iets terug vinden in het eigen functioneren. Dat **soortgelijke waarden** al eerder tot het streven van de gemeente behoorden, kan dit gedeeltelijk verklaren. Een andere verklaring is dat medewerkers **veel vrijheid en ruimte** krijgen om ROOS persoonlijk te vertalen. Hierdoor wordt er niet kritisch genoeg gekeken naar wat medewerkers zelf kunnen verbeteren. Ruimte om te reflecteren op het eigen handelen (Boonstra, 2000) leidt dus niet altijd tot een persoonlijke selectie van de verandering. Al snel wordt de **meerwaarde van de verandering bij anderen** in de organisatie gelegd. Medewerkers onttrekken zich op deze manier aan een verdiepingsslag van de principes en achten ze al snel van toepassing op zichzelf. Daarmee **blokkeren ze als het ware een verdere verandering**. Van der Voet et al. (2013) benadrukken niet voor niets dat een verandering geen vervanging hoeft te zijn van het bestaande, maar een verbetering van het bestaande door zorgvuldige herinterpretatie en reframing (Van der Voet et al., 2013).

## 6.2 Aanbevelingen

Nu antwoord is gegeven op de eerste drie deelvragen en de centrale vraag, kan de laatste deelvraag beantwoord worden.

### **4. Wat is nog nodig voor de verdere implementatie van de kernwaarden ROOS, rekening houdend met het huidige implementatieplan?**

Er zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd, dat het succes van de verdere implementatie van de kernwaarden ROOS ten goede komt.

#### *Uitdaging zien & de diepte in*

In het implementatieplan komt naar voren dat de kernboodschap bekend moet worden en bekend moet blijven. De boodschap achter ROOS zou daarnaast ook meer als een uitdaging gebracht moeten worden. ROOS is niet per se een vervanging van een oude manier van werken, maar een verbetering



van het bestaande. De positiviteit ten opzichte van de kernwaarden zou een betere follow-up moeten krijgen. Ruimte geven voor zingeving zoals beschreven in het implementatieplan is belangrijk, maar er moet niet te veel ruimte worden gegeven voor een vrijblijvende vertaling. Duidelijke kaders zijn daarom gewenst, waar binnen een uitdaging ervaren wordt door de medewerker. De uitdaging zien hangt ook samen met hoe concreet de kernwaarden worden toegepast op de persoon en bijbehorende functie. Niet eindeloos blijven herhalen, maar de diepte in gaan. Voldoende diepgang in de persoonlijke vertaling en concretisering van de algemene boodschap zou er voor moeten zorgen dat medewerkers de uitdaging zien en dat zij een concreet beeld hebben van bedoelingen en verwachtingen. Over het algemeen is er voldoende gecommuniceerd over de hoe-vraag en de algemene boodschap achter ROOS. Geadviseerd wordt verder door te gaan op de wat-vraag en dus een verdiepingsslag te maken. Een goede vertaalslag (laten) maken en dit niet te vrijblijvend houden in combinatie met het laten zien van de uitdaging, is belangrijk om de medewerkers de verandering te laten 'selecteren'.

#### *Aandacht leidinggevende en collega's*

In het implementatieplan is veel aandacht voor leidinggeven. Het uitdragen van de kernwaarden, het laten zien van goede voorbeelden en het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn hierbij, zoals vermeld in het plan, essentieel. Het MD-traject zal hier een belangrijke bijdrage aan leveren. Van belang is daarnaast dat er vanuit de leidinggevende voldoende aandacht is voor het duidelijk maken van de uitdaging voor de medewerker. Dat geldt ook voor het maken van de verdiepingsslag van de kernwaarden. Geadviseerd wordt om de aandacht voor dit proces voldoende te intensiveren. Bekijk samen met de medewerker wat de kernwaarden betekenen voor zijn of haar werkzaamheden. Bij het maken van een verdiepingsslag kan een schaal-vraag gesteld worden. Medewerkers geven op een schaal van 1 tot 10 aan in hoeverre zij denken ROOS te zijn (zie ook 'je eigen ROOS-verhaal'). Dat kan dan vervolgens verder uitgebouwd worden. Op deze manier wordt beaamd dat men niet vanaf nul begint, maar toch kan er verder de diepte in worden gegaan. Naast deze individuele aandacht vanuit de leidinggevende, kan er ook in groepsverband aandacht aan ROOS gegeven worden. Medewerkers gaven in de interviews regelmatig aan dat anderen (andere afdelingen, organisatie als geheel) nog wel wat meer ROOS zouden kunnen worden en dus zien zij daar nog verbeterpunten ten aanzien van de kernwaarden. De ervaringen van medewerkers kunnen ingezet worden om elkaar te helpen om het ROOS-gedrag verder te ontwikkelen. Men helpt elkaar om de uitdaging te zien en de diepte in te gaan. Dit kan als volgt aangepakt worden.

#### Je eigen ROOS-verhaal

Medewerkers beginnen met hun eigen 'ROOS-verhaal' te vertellen aan een groep collega's van verschillende afdelingen. In een korte pitch (5-10 minuten) vertelt iemand over zijn of haar eigen ervaringen ten aanzien van ROOS-gedrag. Welke voorbeelden hebben medewerkers waar zij trots op zijn? Men laat aan elkaar zien wat al goed gaat. Hier kan een creatieve opdracht van gemaakt worden waarbij medewerkers zelf de presentatievorm kiezen. Ondersteunend materiaal kan variëren van een PowerPoint of collage



	met foto's tot een rollenspel of filmpje: laat de medewerker er iets moois van maken. Zo kunnen de ROOS-verhalen worden gedeeld in groepssessies en worden eerst de positieve dingen benadrukt. Het is de bedoeling dat iedereen één keer aan de beurt komt. Eventueel als duo, maar ieder met een eigen inbreng.
Elkaar helpen	Medewerkers en leidinggevende kunnen reflecteren op verhalen van hun collega's. Welke 'tops' zien zij? Wat gaat er goed? Maar ook: welke tips en verbeterpunten hebben zij voor elkaar? Hierbij is het belangrijk dat er collega's van verschillende afdelingen bij elkaar zitten. Het doel: elkaar helpen de ROOS-principes verder te ontwikkelen. De medewerkers gaan de uitdaging ervan inzien en ze gaan de diepte in. Ofwel: herinterpretatie en reframing (Van der Voet et al., 2013).
Aan de slag	De medewerkers gaan in hun alledaagse functioneren met de tops en tips aan de slag. De tops worden uitgebouwd, de tips worden verbeterd. In een kort steeds terugkerend intervisierondje tijdens teamoverleggen kan hier aandacht aan gegeven worden om de voortgang te peilen. In voortgangs- en functioneringsgesprekken met leidinggevendenden wordt de voortgang tevens in de gaten gehouden door middel van de eerder genoemde schaal-vraag.
Ambassadeur(s) van de maand	Om successen te laten zien kan er een 'ambassadeur van de maand' gekozen worden. Een medewerker of meerdere medewerkers die met recht kunnen zeggen dat zij stappen hebben gemaakt in de verdere ontwikkeling van ROOS, krijgen hiermee een podium.

Op deze manier helpen zowel de leidinggevendenden als de collega's met het uitdiepen en concreter maken van de kernwaarden. Ook wordt de voortgang beter in de gaten gehouden. Naast deze praktische implicaties, kunnen ook theoretische implicaties worden gegeven. Deze worden besproken in de discussie.

### 6.3 Discussie

Zoals in de inleiding is aangegeven dragen de resultaten van dit onderzoek bij aan de kennis over succesvolle organisatieveranderingen bij gemeenten of andere publieke organisaties. Dergelijke organisaties kunnen de resultaten en conclusies gebruiken om het succes van hun organisatieverandering te vergroten. Echter, het onderzoek richtte zich op de implementatie van kernwaarden. Bevindingen zijn van toepassing op andere publieke organisaties, maar vermoedelijk alleen bij soortgelijke veranderingen gericht op kernwaarden of competenties. Dit komt omdat kernwaarden in beginsel ruim definieerbaar zijn. Het heeft dus te maken met de soort verandering of resultaten en conclusies te gebruiken zijn. Daar waar het gaat om bijvoorbeeld de toepassing van een nieuw ICT-systeem is de verandering specifiek te duiden. Voor dit soort veranderingen zijn resultaten van dit onderzoek vermoedelijk niet van toepassing.

Uit het onderzoek is gebleken dat in deze specifieke casus een aantal mechanismen te maken heeft met de betekenisgeving die medewerkers geven aan ROOS. Echter, deze causale relaties zijn niet met zekerheid aan te tonen. Dit komt omdat het geen longitudinaal onderzoek betreft: er is maar één meetmoment geweest. Op één moment zijn zowel afhankelijke als onafhankelijke variabelen gemeten. Daarom kan de richting van het verband niet met zekerheid vast worden gesteld. Verder zou eerst kwantitatief onderzoek de verbanden met betrekking tot betekenisgeving moeten toetsen voordat resultaten algemeen geldend verklaard kunnen worden (externe validiteit). Er kunnen daarom verschillende suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek. Zie de laatste alinea.

In dit onderzoek is onder andere gebruik gemaakt van diepte-interviews met een semigestructureerde vragenlijst (topic-list). Hiermee werd enige sturing gegeven aan de gesprekken. Ook het codeerschema bevatte categorieën die van te voren bedacht waren. Een beperking van dit onderzoek is daarom dat de kans bestaat dat gegevens te snel geïnterpreteerd kunnen zijn vanuit de verwachtingen en kennis van een theoretisch concept (Boeije, 2009:187). De onderzoeker heeft echter wel ruimte gelaten voor 'nieuwe' inzichten en/of onverwachte resultaten. Een nadeel van het half open laten van de vragenlijst, is dat een weinig gestandaardiseerde methode leidt tot (lichte) verschillen in de vraagstelling tijdens de interviews.

Doordat er in een kort tijdsbestek veel interviews zijn afgenomen, is de afwisseling tussen dataverzameling en data-analyse niet optimaal geweest. In bepaalde mate is er tussentijds geanalyseerd, waardoor sommige constateringën mee zijn genomen in verdere interviews. Dit had echter geoptimaliseerd kunnen worden door de interviews iets ruimer te plannen en naar een betere afwisseling tussen verzamelen en analyseren te streven. Was dit wel gebeurd, dan had dit de resultaten positief beïnvloed. Waarnemingen hadden dan gerepliceerd kunnen worden en bepaalde interpretaties hadden getoetst kunnen worden in interviews die later werden afgenomen (Boeije, 2009: 279). Ook had de onderzoeker tijdens de interviews meer toe kunnen spitsen op de afzonderlijke kernwaarden. Dit had een meer gedetailleerde analyse (per kernwaarde) mogelijk gemaakt. Verschillen die mogelijk aanwezig zijn tussen kernwaarden hadden hiermee beter benoemd kunnen worden.

De genoemde relaties tussen onafhankelijke en afhankelijke variabele zouden zich goed lenen voor kwantitatief vervolgonderzoek waarin dergelijke relaties gemeten kunnen worden. Zo blijkt uit dit onderzoek dat betekenisgeving verband houdt met de stijl van leidinggeven. Getoetst kan worden of een leiderschapsstijl te veel gericht op sensegiving (Weick, 2005) een negatieve invloed heeft op de selectie van een verandering. Is er wellicht sprake van een omgekeerde U-curve? Eerst komt een dergelijke stijl de selectie ten goede, maar op gegeven moment gaat het ten koste van de selectie. Er zou daarom een balans moeten zijn tussen kaderstelling en invulling zoals bepleit door Van der Voet et al. (2013). Daarnaast kan getoetst kan worden of naast de stijl van leidinggeven ook de aandacht essentieel is. Interessant daarbij is de vorm van aandacht: bewust of onbewust, individueel of collectief. Het uitdragen van kernwaarden lijkt eveneens van belang. Staat dit alles los van de stijl van leidinggeven, of moet het in samenhang worden gezien? Ook lijken ervaringen met eerdere veranderprocessen een rol te spelen (Weick, 1995). Als er geen recht wordt gedaan aan het

institutionaliseren van voorgaande veranderingen (Kotter, 1995), heeft dit vermoedelijk een negatieve invloed op de betekenisgeving van veranderingen die volgen. Tot slot kan onderzocht worden of de soort verandering een specifieke insteek van het proces en een specifieke stijl van leidinggeven vraagt.

## Literatuurlijst

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. London: Collier Macmillan.
- Bennebroek Gravenhorst, K. M., Werkman, R. A., & Boonstra, J. J. (2003). The change capacity of organisations: General assessment and five configurations. *Applied Psychology*, 52(1), 83-105.
- Beste Werkgevers 2013. (2013). Gemeente etten-leur editie 2013. Retrieved, 2014, Retrieved from <http://www.beste-werkgevers.nl/bedrijf/gemeente-etten-leur/>
- Boeije, H. (Ed.). (2009). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (1st ed.). Den Haag: Boom Uitgevers.
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Vossiuspers AUP.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Burnes, B. (1996). No such thing as... a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11-18.
- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change—competitors or allies?: The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886-902.
- De Witte, M., Jonker, J., & Vink, M. J. (2012). Veranderen: Meer dan inhoud alleen. *Verandermanagement: Betekenisverlening in actie* (pp. 1-22)

- Dorsman, S., Thaens, M., & Groeneveld, S. (2012). The 'publicness-puzzle' in public leadership. A theoretical exploration of leadership in public organizations.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Gemeente Etten-Leur. (2011). *Missie bedrijfsvoering 'etten-leur doet het gewoon'*. Unpublished manuscript.
- Gemeente Etten-Leur. (2012a). *Toekomstvisie etten-leur: Etten-leur doet het gewoon*. Unpublished manuscript.
- Gemeente Etten-Leur. (2012b). *Bestuursopdracht project: Evaluatie van de structuur en aansturing van de ambtelijke organisatie van de gemeente etten-leur*. Unpublished manuscript.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151.
- Korsten, A. (2007). *Organiseren volgens karl weick: De sociale psychologie van organiseren*. Retrieved, 2014, Retrieved from <http://www.arnokorsten.nl/downloads.html>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kuipers, B. S., De Witte, M., & Van der Voet, J. (2013). Verandermanagement in publieke organisaties. In B. Steijn, & S. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (2nd ed., pp. 153-178). Assen: Van Gorcum.

- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Voet, v. d., J. (2013). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, , 1-20.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Projectgroep organisatiesturing en inrichting. (2012c). *Analyse bijeenkomsten organisatiesturing*. Unpublished manuscript.
- Projectgroep organisatiesturing en inrichting. (2012e). *Orientatiedocument: Evaluatie van de structuur en aansturing van de ambtelijke organisatie van de gemeente etten-leur*. Unpublished manuscript.
- Projectgroep organisatiesturing en inrichting. (2013). *Vernieuwd directiemodel gemeente etten-leur: Sturing, gedrag en inrichting*. Unpublished manuscript.
- Rijksoverheid. (z.d.). Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten. Retrieved, 2014, Retrieved from <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211-229. doi:10.1080/14697010701461129
- Sminia, H., & Van Nistelrooij, A. (2006). Strategic management and organization development: Planned change in a public sector organization. *Journal of Change Management*, 6(1), 99-113.

Steijn, B., & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector* (second ed.). Assen: Van Gorcum.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*, 40(7), 27-32.

Van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2013). Talking the talk or walking the walk? the leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of Change Management*, (ahead-of-print), 1-21.

Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Van Wart, M. (2012). *Leadership in public organizations: An introduction*. New York: M.E. Sharpe.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

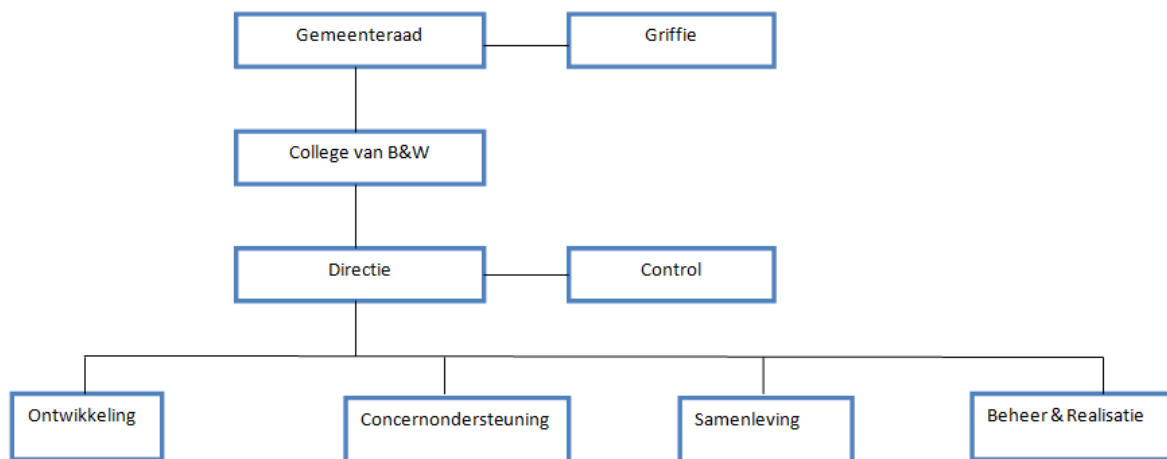
Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

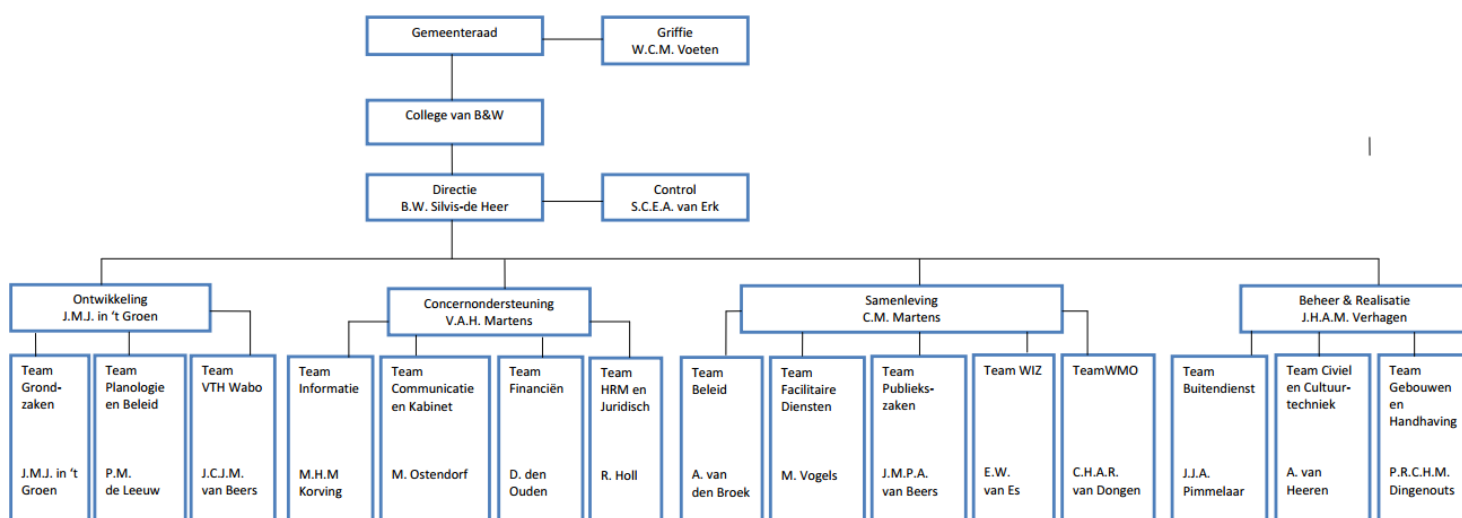
# Bijlagen

## Bijlage 1: Organogram gemeente Etten-Leur per 1 maart 2014

Compact:



Uitgebreid:





## Bijlage 2: Eerste opzet codeerschema

Inhoud	1. Wat	
	2. Waarom	
	3. Ontwikkelingen	Geen stoffige ambtenaar meer / Ambtenaar 2.0 / nieuwe ontwikkelingen / niet vastgeroest blijven zitten / Oog hebben voor huidige maatschappij / tijd is anders / wereld verandert / niet meer zelf kunnen / meegaan met de tijd
	4. Toekomstvisie	Past bij de toekomstvisie
	5. Tekortkoming	het schort er aan / er moet iets gebeuren / verdiepingsslag maken / meer ROOS zijn / er is nog heel wat winst te halen / nog een slag maken
	6. Gevolg proces	Organisatieontwikkelingstraject heeft geleid tot ROOS / conclusie, samenvatting van proces
Betekenisgeving	7. Tastbaar	fysieke verhuizing / tasjes
	8. Benoemen	Kunnen benoemen (ROOS) / gedragscomponent / kernwaarden
	9. Concreet	Concreet kunnen maken / concreet genoeg / dichtbij genoeg / gaat over eigen afdeling / duidelijk welke richting we op willen
	10. Herkenning	spreken voor zich / natuurlijk / niet meer dan normaal / logische waarden gevoel bij hebben / zich er in herkennen / goede kernwaarden, passen bij mij / bevestiging
	11. Niet benoemen	Niet kunnen benoemen (ROOS) / niet benoemd / niet meer op netvlies / vergeten
	12. Abstractieniveau	Abstractieniveau te hoog / niet concreet / geen meetbare resultaten / te breed neergezet / hoe ROOS integreren in werkzaamheden? / verschillende interpretaties
	13. Onoverzichtelijk	Losse stukjes: veel nieuwe dingen / geen overzicht, totaalbeeld / los zand / had compacter mogen zijn / losse flodder
	14. Afwachten	Denken dat het nog komt / nog niet weten wat andere manier van werken dan is / Teams zijn afwachtend voor wat er nog meer gaat komen
	15. Bewustwording	Bewustwordingsproces / bewustwording in gang zetten / besef
	16. Geen verandering	Leeft niet zijnde als een veranderslag/ noodzaak niet voelen: Van zichzelf vinden dat die manier van werken al eigen is / niet begrijpen waarom het nu niet goed gaat / niet meer dan normaal / al aardig bezig zijn / niet voelen als verandering / open deur / Kamer gerelateerd / vak gerelateerd / in het werk verweven
	17. Onwetend	Eerdere situatie niet duidelijk / geen idee hebben, niet binnen gekomen / kwam er niet uit / was niet duidelijk / niet kunnen benoemen
	18. Discussie	inhoud ROOS niet compleet / vier andere kernwaarden ook goed / geen logische verandering teamleiders / niet veel mis met oude structuur

	19. Verbeterpunt zien in kader van ROOS	Ik zou wel eens meer willen... / meer ROOS kunnen zijn / kan nog een verdiepingsslag maken / in samenwerken zijn we nog niet zo goed / sterk kunnen verbeteren /
	20. Bewustwording	Ik word er wel bewuster van / je gaat er bewuster naar kijken / stukje meer bewustwording / het is een bewustwordingsproces
	21. Geen noodzaak	Geen punt van gemaakt / geen aha-moment / waaraan moet ik het merken / start van wat? / ik hoef er niks mee / ontbrak er toch al niet aan / geen veranderproces meegemaakt / geen verschil zien / niets mee kunnen doen / helemaal geen verandering / we moesten al... / ik voel het niet / ik merk er niks van / er veranderde niet veel / weinig mee gedaan / gevoel dat het weinig leeft
	22. Richting niet weten	Waar gaat dit heen? / abstract getrokken / hoe invulling aan geven? / los zand / niet kunnen plaatsnemen
	23. Geen tijd	Kan ik de tijd niet voor nemen / wij hebben daar de tijd niet voor
	24. Goed streven	Het streven is goed / handige meetlat / goede kernwaarden / meerwaarde van inzien / positief / enthousiast / mooi
	25. Begrip	Past bij deze tijd / met de tijd mee moeten / tijd verandert, dus logisch gevolg
	26. Bevestiging / herkenning	Bevestiging / logische elementen, ontwikkeling / passen bij mij / zich er in kunnen vinden / het is een herkenning / ROOS was herkenbaar
	27. Beleving proces/ bijeenkomst positief	Zorgvuldig / netjes gegaan / Naar ieders tevredenheid opgelost / tevreden op terug kijken alles kunnen zeggen / veilig / leuke bijeenkomst / gecharmeerd/ fijne bijeenkomst / nadenken over wat je belangrijk vindt / verbeterpunten en positieve punten zijn benoemd / interactief / verhelderend / weinig ellende / weinig reuring / goede verhouding top-down en bottom-up / vlot gegaan
	28. Beleving proces/bijeenkomst negatief	Altijd dezelfde club mensen / In het begin ver-van-mijn-bed-show / Pas op het eind meegepraat, toen dichtbij genoeg / Niet veilig voelen, niet alles durven zeggen / gereserveerd zijn bij kritische punten / twijfel over open en veilige situatie bij sessie / moeilijk om open en eerlijk te zijn / in een groep praten moeilijk / mensen die altijd roepen, roepen nu ook / bang voor verkeerde beeldvorming over hen als persoon, / weer iets nieuws / veranderd
	29. Geen respect	Slaat nergens op / mensen moeten er niks van hebben / het was een misser /
	30. Theorie	ROOS is theoretische term / maar net wat voor invulling je er aan geeft / beetje een naam geven
Proces	31. Geen participatie	Niet betrokken geweest / niet benaderd / niet actief geweest / niet geprikkeld om mee te denken
	32. Beslissingsmacht directie / MT	speelde in hogere kringen / Feestje geweest van select gezelschap / MT & directie heeft beslist, gaf prioriteiten, hakte de knoop door, borduurt voort / heisessies / ze hadden al een beeld / achter de schermen bezig geweest / onderwerp wordt bepaald / het is vanuit de top gekomen

	33. Eenrichtingsverkeer / voorschrijven	kwestie van luisteren / luisterend oor / Andere manier van werken is aangekondigd / geen interactie gevraagd / toespraak Barbera / informatief ingestoken / ROOS is geïntroduceerd / eenrichtingsverkeer / top-down communicatie / ROOS is neergezet, richting wordt gegeven / niet loslaten / iedereen moet het weten / iedereen moet boodschap beseffen/ geen ruimte voelen / geen losse vorm aan geven / geen vrije keus
	34. Mee ontwikkelen	Sessies / OR is betrokken en na elke fase om instemming gevraagd / OR heeft meningen gepeild / adviesrecht / vorm van inspraak / zegje over doen / inbreng naar voren brengen / echt meepraten / veel input geven / over mee hebben kunnen praten / advisering vanuit medewerkers / betrokken / voeding vanuit medewerkers / bottom-up / laten weten wat je er van vindt / reageren op voorstellen / inbreng wordt meegenomen / aanvullen / bedoeling uiten / wensbeeld geven / interactieve bijeenkomsten / discussiepunten / gesprek over inhoud
	35. Herkenning / ROOS als conclusie	oriëntatiedocument was bevestiging indruk / gevolg samen tot conclusie komen / ROOS was conclusie / aan het eind van traject naar voren gekomen
	36. Ongedwongen	Geen druk voelen / uit kunnen praten / zorgen kunnen uiten / geen verplichting voelen
	37. Continue proces	nooit klaar / continue proces
	38. Historie	Eerdere veranderingen / veel heeft al ontmoeten / In het verleden veel dingen opgestart, maar niet afgemaakt
	39. Transparantie / communicatie	Niet transparant / onvoldoende terugkoppeling / weinig meer van horen / mistig verhaal / niet gecommuniceerd / geen duidelijke boodschap / geen voor en geen na / promotie gemist / geen heldere communicatie / kwam uit de hemel vallen / geen boodschap meegekregen / geen herhaling
Leidinggeven	40. Ruimte voor invulling	MO-sessies waarin ROOS terug kwam / invulling geven in Functioneringsgesprek / per functie invulling aan geven / vrijheid om er anders mee om te gaan / hangt af per persoon
	41. Centraal	Als MT voortborduren / heisessies / is het MT aan de slag gegaan / vanuit MT een blauwdruk geven /
	42. Sturen	geen vrijblijvendheid / directief sturen / zorgen dat iedereen er naar handelt / als iets niet goed gaat wordt er ingegrepen en bijgestuurd / mensen worden richting opgestuurd
	43. Top-down	top-down communicatie / ROOS is top-down vermeld / mee krijgen vanuit leidinggevende / uitleg krijgen wat het betekent / andere manier van werken is aangekondigd / naar beneden wijzen: jullie gaan het doen
	44. Rolmodel zijn	proberen een voorbeeld te vervullen / leidinggevende is voorloper
	45. Decentraal	mensen moeten elkaar aanspreken /
	46. Rolmodel benoemen	ambassadeurs benoemen

	47. Inspraak geven / stimuleren om mee te denken	zeg het dan maar / over discussiepunten praten / gelegenheid geven er wat van te vinden/ in gesprek gaan, open vraag stellen (wat, waarom?) / stimuleren om zelf na te denken / zeggen: je bent zelf ook aan zet / door kleine groepjes, trek je toch best wat los / mensen die niet vaak wat zeggen ook voldoende aan bod laten komen / zorgen voor dwarsdoorsnede / breed discussiëren
	48. Vrijheid bieden	vrijheid bieden om er mee om te gaan / ruimte gelaten, geven / alles is bespreekbaar / persoonlijk leiderschap: zelf werk organiseren / niet zeggen van dit ga je doen / vertrouwen geven / mag afwijken van gebruikelijke lijntjes / gesteund worden / in gelegenheid stellen om ruimte te pakken / zich niet gestuurd voelen
	49. Continu blijven ontwikkelen	proces waarin je nooit klaar bent / op verschillende momenten aandacht aan geven / komt in allerlei thema's terug / zal herhaald blijven worden
	50. Oog voor onzekerheid	Na bijeenkomst ene blijven hangen: Want er zijn toch altijd mensen, die praten liever niet in een groep, die het angstig vinden om een vraag te stellen
	51. Individuele aandacht / maatwerk	individueel overleg / benoemen in functioneringsgesprekken / daar waar nodig / accenten liggen anders / het hangt er van af / anders invullen / de een alleen ondersteunen, de ander aan de hand nemen
	52. Collectieve aandacht	bespreken in teamleidersoverleg / in teamoverleg komt het naar voren / in afdelingsoverleg
	53. Onbewuste aandacht	Wordt niet als zodanig benoemd
Overig	54. Werkdruk	Werkdruk / balans tussen werk dat je al hebt en weer iets nieuws / drukke werkzaamheden / prioriteit ligt ergens anders
	55. Persoonlijkheid	Interesse / Persoonsafhankelijk / zo in elkaar zitten
	56. Soort functie	Specialistische functie / niet veel contact met andere ambtenaren / besloten clubje / zelfstandig het werk kunnen doen